

آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية

نموذج مُبتكر وأفكار عملية ونماذج واقعية لبناء الاستثمارات وتعزيز القدرات المالية



تأليف

الدكتور
محمد بن يحيى آل مفرح

تقديم

فضيلة الشيخ الدكتور
عبدالرحمن بن صالح الأطرم

تقديم ومراجعة

الدكتور
سامي تيسير سلمان

قام بمراجعته وتصحيحه والإضافة عليه
القسم العلمي بمؤسسة الدرر السنية



رابطة العالم الإسلامي
الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل
ISLAMIC INTERNATIONAL FOUNDATION for ECONOMICS & FINANCE



ح مؤسسة الدرر السنية للنشر ـ ١٤٣٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مفرح، محمد يحي

آفاق الاستثمار في الجمعيات الخيرية / محمد يحي مفرح

الرياض ، ١٤٣٢هـ

٢٧٠ ص

ردمك ١-٦٩٦٥-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

١ -الجمعيات الخيرية ٢- التبرعات أ- العنوان

ديوي ٣٦١,٧٠٦ ١٤٣٢/٢٤٨٥

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٢٤٨٥

ردمك ١-٦٩٦٥-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى

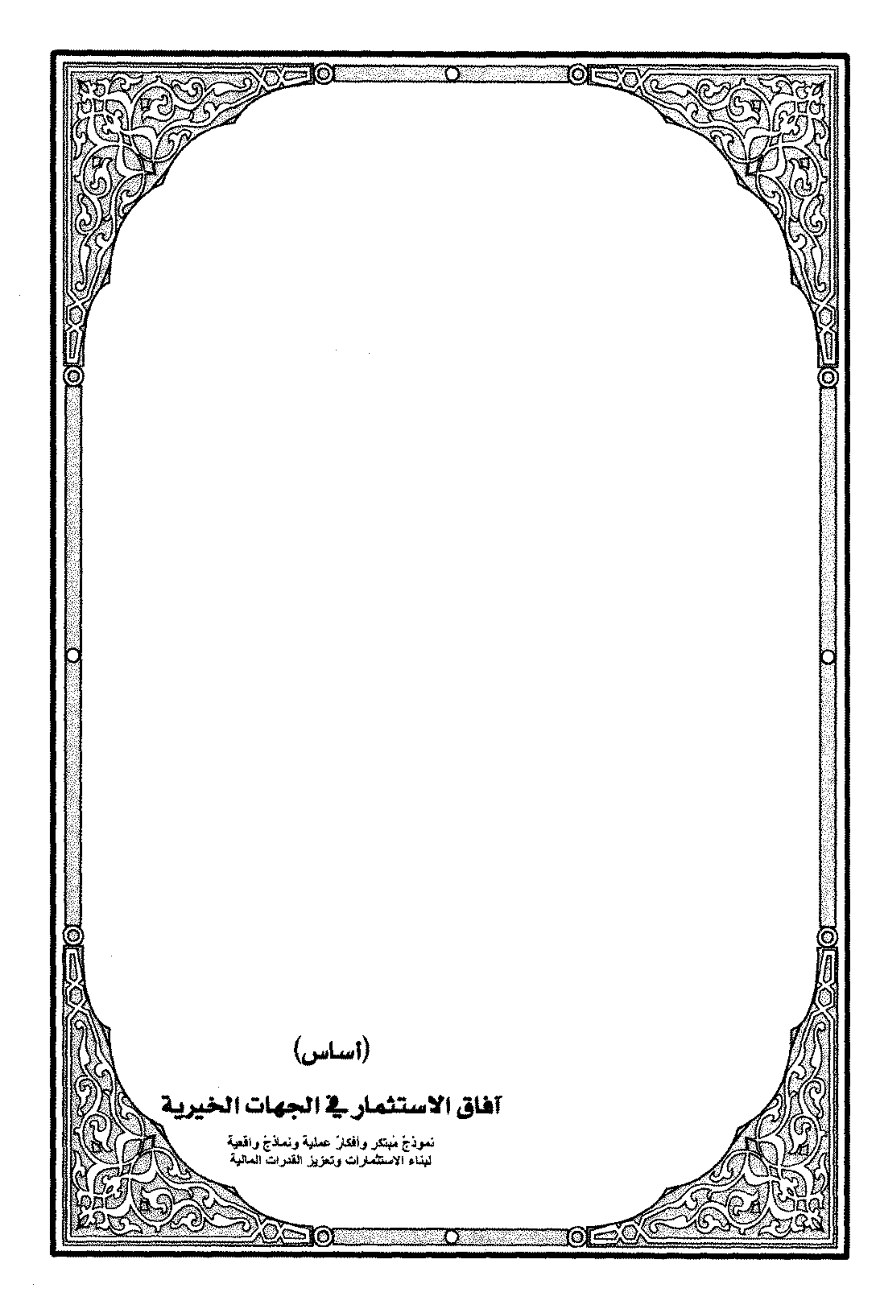
١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

الدرر السنية
www.dorar.net

مؤسسة الدرر السنية - المملكة العربية السعودية

ص.ب ٣٩٣٦٤ الظهران ٣١٩٤٢ - جـوال: ٠٥٥٦٩٨٠٢٨٠

تلفاكس: ٠٣٨٦٨٠١٢٣ - بريد إلكتروني nashr@dorar.net



(أساس)

آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية

نموذجٌ مبتكر وأفكارٌ عملية ونماذجُ واقعية
لبناء الاستثمارات وتعزيز القدرات المالية



(أساس)

آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية

نموذجٌ مُبتكر وأفكارٌ عملية ونماذجُ واقعية

لبناء الاستثمارات وتعزيز القدرات المالية

تقديم

فضيلة الشيخ الدكتور عبد الرحمن بن صالح الأطرم

تقديم ومراجعة

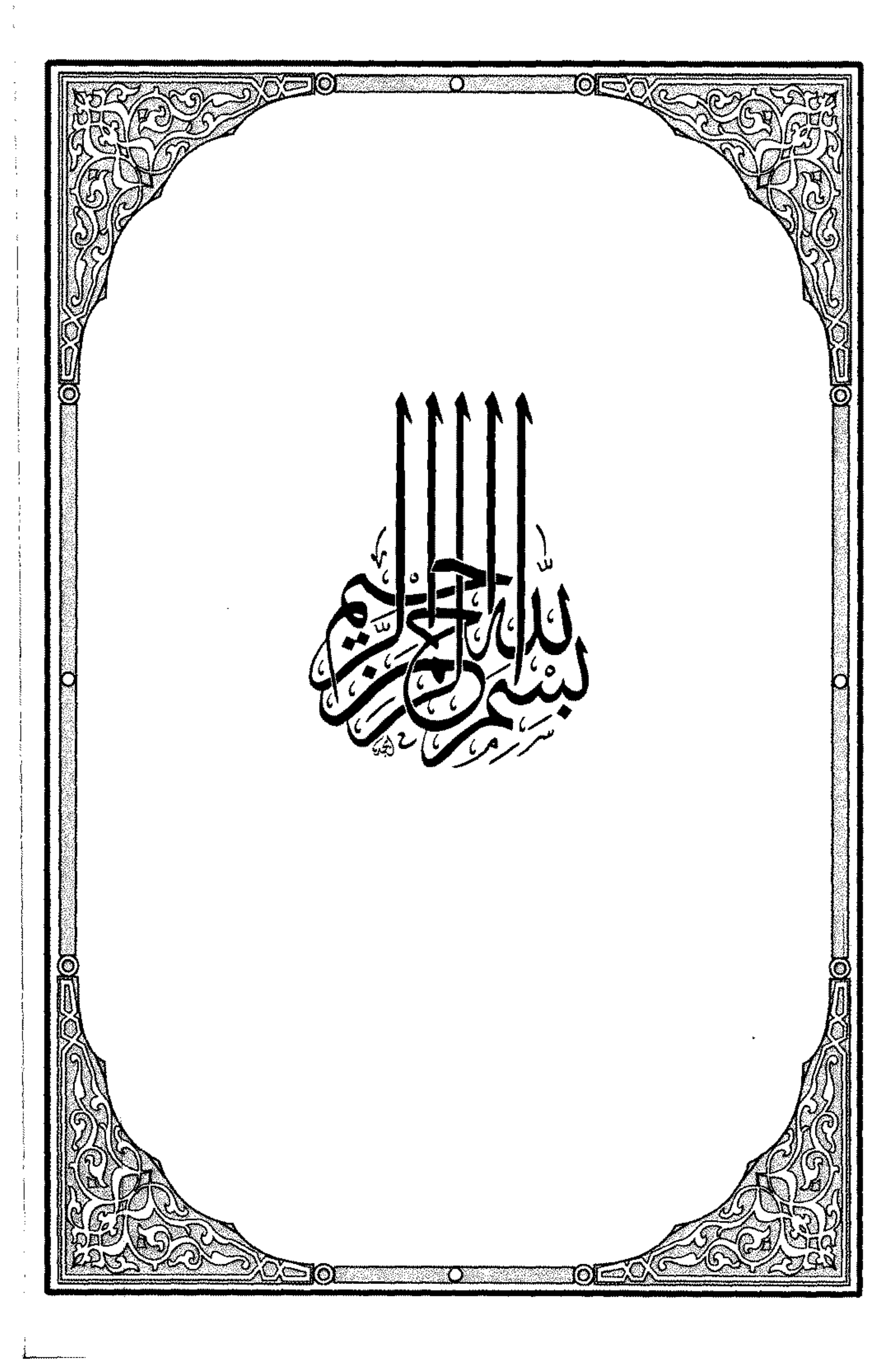
الدكتور سامي تيسير سلمان

تأليف

الدكتور محمد بن يحي آل مفرح

قام بمراجعته وتصحيحه والإضافة عليه

القسم العلمي بمؤسسة الدرر السنية


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي هذا الكتاب

إلى الصادقين من العاملين والعاملات في الجهات الخيرية

الذين ضحوا براحتهم وأوقاتهم

وتفرغوا من ارتباطاتهم العملية والعائلية

وحملوا في قلوبهم وعقولهم هدفاً واحداً

رفعةَ الإسلام ومساعدةَ المسلمين..

وإلى كلٍّ من قدَّر جهودهم وقام بدعمهم ومساندتهم.



الفهرس

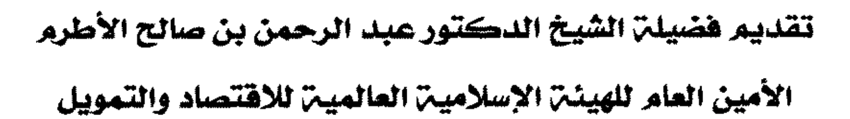
العنوان	رقم الصفحة



العنوان	رقم الصفحة

العنوان	رقم الصفحة

العنوان	رقم الصفحة



تقديم فضيلة الشيخ الدكتور عبد الرحمن بن صالح الأطرم
الأمين العام للهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن والاه، أما بعد:

فقد يسر الله لي أن أطلع على الكتاب الموسوم بـ [آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية (أساس)] لمؤلفه الدكتور/ محمد بن يحي آل مفرح، ومن تقديم ومراجعة الدكتور سامي تيسير سلمان.

وبداية فإن إصدار مثل هذا الكتاب يعد عملاً جليلاً لخدمة القطاع الخيري خصوصاً والمنشآت غير الربحية عموماً، لأنه يعالج أهم معضلة تواجهها تلك القطاعات ألا وهي الموارد المالية، وإن كانت تلك لا بد أن تسبق بالموارد البشرية القادرة على إدارة مثل هذه الأعمال والتفاعل معها بإيجابية، وهما أمران متكاملان (الموارد البشرية والموارد المالية)، وقد برز هذا الجانب في الكتاب.

وبعد اطلاعي على هذا الكتاب سرني ما وجدت فيه من تحليل وأفكار وحلول علمية وعملية تنبئ عن جهد مشكور وعن ملامسة للمشكلات عن قرب مما يجعل هذا الكتاب نبراساً ومعلماً لهذا النوع من الأعمال الجليلة، خصوصاً وأن الحلول العملية ممكنة وواقعية ومنوعة.

وكنت أود لو أن المؤلف جعل في بداية الكتاب أو خاتمته ملخصاً له يسهل تناوله وتداوله، وتركز فيه الجوانب العملية.

كما أشير في هذا الصدد إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسة الشرعية لما يتعلق بمسائل التحفيز والاستثمار، وقد يكون جزءٌ من هذه المعالجات بالإفصاح من البداية للمتبرعين عن أسلوب التحفيز والاستثمار، كما أقترح أن تعقد ملتقيات فقهية تجمع جملة من الفقهاء والمهتمين بالعمل الخيري لمعالجة بعض المسائل التي تحتاج إلى نظر شرعي.

ويسرنا أن نقدم للقارئ الكريم هذا الإصدار ليكون إحدى حلقات سلسلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي التي تصدرها الهيئة متمنياً التواصل في كل ما من شأنه خدمة هذا الموضوع.

ولايفوتني أن أشكر الكاتب على جهده المميز وعرضه الشيق، ومعلوماته المفيدة. وأسأل الله له ولنا التوفيق والسداد.

وكتبه

د.عبد الرحمن بن صالح الأطرم

الأمين العام للهيئة الإسلامية العالمية
للاقتصاد والتمويل

مقدمة
الدكتور سامي تيسير سلمان

إنَّ الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيِّئات أعمالنا، من يهده اللهُ فلا مضل له، ومن يضلل اللهُ فلا هادي له، وأشهد أنْ لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أنَّ محمداً عبده ورسوله، صلَّى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وسلَّم تسليماً كثيراً..

أما بعد فلا يخفى على ذي لبٍّ أهمية الأعمال الاجتماعية والتطوعية، فهي تزرع في أفراد المجتمع المسارعة في بذل المعروف إلى الناس بتلقائية؛ دون النظر إلى العائد الماديِّ القاصر على الفرد، كما أنها تقوم بالمجتمع وترقى به؛ ليكون مجتمعاً متعاوناً يشكِّل الجسد الواحد الذي وصفه النبي صلى الله عليه وسلم..

بيْدَ أن هذه الأعمال التطوعية تواجهها كثيرٌ من المعضلات التي تحُول بين رسوخها في المجتمع وتطبيقها على أرض الواقع، والمعضلة الأكبر تأثيراً في العمل التطوعي والاجتماعي (الخيري) تكمن في استقرار التدفقات المالية والمصاريف التشغيلية.

ولقد أمضيت ردحاً من الزمن – منذ أكثر من ربع قرن – دارساً أثر هذا الجانب، وكان ذلك إبَّان انطلاق العمل التطوعي الذي لا تخفى الحاجة

الماسّة للمجتمعات اليوم إلى عطائه المتدفق، والدور الذي يلعبه في التأثير على صلاح المجتمع ومسيرته الدينية والأخلاقية والسلوكية.

لقد عشت التجربة منذ منتصف الثمانينات، وأنا أرى وألمس الثروات الهائلة التي تملكها المحافل الكنسية البريطانية في العقارات ذات العائد الثابت في واحدةٍ من أغلى مدن العالم، أعني: مدينة لندن؛ والتي تزداد قيمتها وعائداتها بشكل اطِّرادي؛ مما ينعكس على الفائض الهائل لهذه الكنائس. غير أنَّنا إذا ما نظرنا إلى الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن المؤسسات الوقفية فيها وصلت إلى أكثر من ٧٣٠٠٠ مؤسسة، وبلغت التبرعات النقدية فيها نحو ٣٠٦،٣٩ مليار دولار. وفي إحصائية عام ٢٠٠٧م المعلَنة وُجد أن هذه الجمعيات الوقفية توظف أكثر من أحد عشر مليون موظف!

هذه الأرقام الهائلة التي توازي اقتصاديات دول؛ بل وقارات، انعكست بشكل موازٍ على ما يوقَف على البرامج الدينية والتنصيرية في أنحاء العالم، والتي لا يخفى على القارئ الكريم أضراره ونتائجه السلبية على المجتمعات الإسلامية عامة، والفقيرة منها على وجه الخصوص.

إن الأرقام التي نشرت في (Giving USA) تشير إلى أن ما أُنفقَ عام ٢٠٠٤م على الحملات التنصيرية بلغ نحو ١٠٢،٣٢ مليار دولار.

ولأن المال هو عصب الحياة؛ فإنَّ ما يقدمه العمل التطوعي والاجتماعي القائم على الدعم المالي يمثل القلب الذي ينبض بالعصب والشريان ليجعل الجسد متحركاً.. وهذه حقيقةٌ لمسناها.

إن شريعتنا الغرَّاء تحث على استثمار الأموال وتنميتها؛ حرصاً على زيادة عطائها، وحبساً للأصول النافعة؛ ولجعل عائداتها تُدِرُّ المقدَّرات على الأعمال الخيرية. وذلك هو مفهوم الوقف الذي شرعه رسولُنا الكريم صلى الله عليه وسلم؛ ففي الصحيحين أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: ((يا رسول الله، إني أصبتُ أرضاً بخيبر، لم أُصب مالاً قطُّ أنفس عندي منه، فما تأمر به؟ قال: «إن شئتَ حبستَ أصلها وتصدقتَ بها، فتصدق بها عمر: أنه لا يباع ولا يوهب ولا يورث، وتصدق بها في الفقراء، وفي القربى، وفي الرقاب، وفي سبيل الله، وابن السبيل، والضيف، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، ويطعم غير متمول)) [1]

ولقد كان أول من أنشأ إدارة خاصة للإشراف على الأوقاف هو الخليفة هشام بن عبد الملك في العصر الأموي، وبقي ديوان الوقف مؤسسة أهلية مستقلة عن الدواوين السلطانية؛ حيث يُصرَف منه على المستشفيات والمكتبات ودُور الترجمة ومعاهد التعليم وغيرها.. وفي عهد المماليك؛ أُنشِئَت ثلاثة دواوين للإدارة والإشراف على الأوقاف: فديوانٌ لأوقاف المساجد،

(١) رواه البخاري (٢٧٣٧) واللفظ له، ومسلم (١٦٣٢).

وديوانٌ لأوقاف الحرمين الشريفين وجهات البر المختلفة، وديوانٌ للأوقاف الأهلية.

أما دَور الأوقاف في العهد العثماني فهو مما لا يسعُ الحديث عنه في هذه التقدمة اليسيرة؛ وإنما أنوّه إلى دَوره الكبير في دعم الكليات والمدارس؛ كالمستنصرية والنظامية في بغداد، والظاهرية في دمشق، والمنصورية في مصر والتي تخصصت في تدريس الطب بالدرجة الأولى، إلى غير ذلك..

إن الكتاب الذي بين يديك - أخي الكريم - هو الكتاب الأول لمؤسسةٍ اهتمَّت بالعمل الخيري، ورسمت لها رؤية واضحة للارتقاء به وتطويره في شتى المجالات والفروع، وهي مؤسسة: فرحان بن مبارك الخيرية. ولأهمية ما قدمتُهُ سابقاً من دَور المال والاستثمار في نجاح واستمرارية المؤسسات التطوعية؛ فقد اختارت المؤسسة هذا العنوان، وجاء بهذه الحُلَّة المباركة؛ ليضع الأسس والقواعد، ممزوجةً بالتجربة الميدانية للاسترشاد بها.

لقد غطَّى المؤلف الموضوع، وسهَّل المفاهيم والنظريات والضوابط بشكلٍ نظريٍّ جيِّد، كما أنه لم يُغفل ربطَها وتطبيقَها داخل التجربة الاستثمارية الخيرية. وأجاد الحديث عن الأخطاء الشائعة التي تعاني منها الجهات الخيرية عند مزاولتها للعملية الاستثمارية. هذا وقد أفرد فصلاً كاملاً للنموذج التطبيقي لتفعيل الاستثمار؛ حرصاً على إعطاء القارئ خريطةَ طريقٍ للبدء والتقدم نحو إيجاد العملية الاستثمارية وترشيدها في المؤسسات الخيرية

كافة. وبهذا كانت تسمية الكتاب باسمٍ مختصر (أساس) مقصودة؛ فهو الكتاب الأول لتطوير الأسس النظرية والعلمية، للعملية الاستثمارية في المؤسسات الخيرية.

ختاماً..

أشكر المؤلف على هذا الطرح الراقي، كما أشكر كل من ساهم في إنجاح هذا العمل، وأخصُّ بالذكر مؤسسة الدرر السنية، والتي قامت مشكورةً بمراجعة الكتاب مراجعة لغوية وعلمية، وإضافة ملحق استثمار الأموال الخيرية من الوجهة الشرعية، كما قامت بإخراجه ونشره من الناحية الفنية، وكذلك أشكر مؤسسة ابن المبارك ممثلةً برئيس مجلس إدارتها الأستاذ/ عائض بن فرحان القحطاني، فلهم مني جزيل الشكر.

والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل الذي يسَّر طباعة هذا الكتاب، كما أسأله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذا العمل كلَّ من قرأه أو أفاد منه، وآمل أن يساهم هذا الكتاب في تطوير العمل المؤسسي في المجالات الاجتماعية والتطوعية والخيرية.

وآخر دعوانا أنِ الحمد لله رب العالمين ،،



مقدمة المؤلف

الحمد لله الذي أكرمنا بفتح أبواب الخير لنتسابق إليها ونقدِّم لأنفسنا الرفعة من خلالها، والصلاة والسلام على نبينا محمدٍ الذي ما ترك خيراً إلا ودلنا عليه، ودعانا إليه.

وبعد..

سبب تأليف هذا الكتاب:

علمتُ أن إحدى الجهات الخيرية المتألقة ببرامجها ونشاطاتها حصلتْ من داعمٍ واحدٍ على أكثر من ٢٥ مليون ريـال على مدار سبع سنواتٍ فقط، ثم ذُهلتُ عندما التقيتُ بالمسئولين عن هذه الجهة؛ وكان محور نقاشنا حول بحث الطرق الممكنة التي تُخرجهم من مشكلة عدم توفر موارد مالية لنشاطاتهم الحالية والمستقبلية، وقد وصل بهم الحال إلى تقليص العاملين ولم يبق سوى شخصٍ متفرغٍ واحدٍ فقطْ!

هذه الحالة لم تكن فريدة ولا يتيمة؛ فقد ذهلتُ أكثر حين رأيتُ أن الميزانية السنوية لإحدى الجهات الخيرية الكبرى تواجه عجزاً سنوياً ولا تستطيع سداد رواتب موظفيها، وهي في الوقت ذاته تملك أصولاً عقارية تتجاوز قيمتها خمسين مليون ريال، لكنها لا تعرف حقاً كيف تستفيد منها!

ولأن هذه ليستْ خاتمة المطاف بل بدايته فقط؛ فلابدَّ أن أشير إلى أن الموقف الأكثر أهميةً قد مرَّ بي حينما علمتُ أن مبلغاً مالياً كبيراً في خانة الملايين يتوفر لدى إحدى الجهات الخيرية (نقداً)، والقائمون على هذه الجهة فعلياً لا يعرفون كيف يمكن توظيفه حتى يضمنوا الاستمرار مستقبلاً بأمر الله تعالى!

وإليكم التحدي القادم:

في الولايات المتحدة الأمريكية يفوق عدد المنظمات غير الربحية المليون جمعية.

في جمهورية مصر العربية يبلغ عدد الجمعيات أكثر من ٢٢ ألف جمعية خيرية وغير ربحية.

في دول الخليج العربي مجتمعة أقل من ١٢٧٠ جهة خيرية وتطوعية متنوعة فقط!!

ومع هذا العدد المحدود نسبياً من الجهات الخيرية فهم لم يستطيعوا إلى الآن تثبيت كياناتهم مادياً ومالياً، فما الذي سيحدث مع تزايد أعداد المنظمات المدنية والتطوعية والمتخصصة؟

لقد قابلت أكثر من سبعين مسئولاً في أكثر من خمسين جهة خيرية مختلفة.

بعض هذه الجهات يزيد عمره عن ٢٠ عاماً من العمل الخيري المتواصل محلياً ودولياً.

ولم يخبرني سوى ثلاثةٍ منهم فقط بأن لديهم استقراراً مادياً في الدخل.

كما أنني اطلعت على مقارنات تقريبية بين حجم الودائع البنكية وتقدير الزكاة الواجبة، فإذا هي تقارب ستة مليارات ريال سعودي، ثم رأيت أن حجم الزكاة المدفوعة والمستفادة منها بشكلٍ نظامي وعبر القنوات الرسمية والعملية لا يزيد عن ملياري ريال سعودي.. وهذا يعني أنه ما زال هناك أربعة مليارات ريال سعودي لم توجَّه وتُستثمَر بالشكل الصحيح!

فهل مشكلة الجهات الخيرية حقيقةً، عدم وجود المال؟!

أم هي عدم القدرة على الوصول لأصحاب المال؟!

أم عدم وجود أفكارٍ للحصول على المال؟!!

هذه المواقف والمعلومات كانتْ سبباً وراء تأليف هذا الكتاب.

ومع إيماننا بتوفيق الله في تيسير واستمرار أعمال الجهات الخيرية.. فنحن ندعو للأخذ بالأسباب.

مراحل العلاقة بين الجهات الخيرية والنواحي المالية

المرحلة الأولى: مرحلة جمع التبرعات:

لفتراتٍ طويلة من مسيرة العمل الخيري، في بلادنا خاصة ومنطقتنا بشكلٍ عام، ارتبطتْ الأنشطة والأعمال الخيرية بالنواحي المالية من خلال صورة واحدة عنوانها: جمع التبرعات المالية والعينية. وهذه المرحلة – التي استمرتْ فترة زمنية طويلة جداً – أبرزتْ أفكاراً ما زال بعضها مستمراً بشكلٍ أكبر بكثير من الاستمرار الفعلي لعملية جمع التبرعات نفسها، وأرى أن أبرز هذه الأفكار:

١) **التجميع**: حيث تجد أن أغلب الخطط والاجتماعات والتفكير والنقاش يهدف إلى اكتشاف وتطبيق الطرق المختلفة – التقليدية والإبداعية – في (جمع) المال والمساعدات من مصادر متعددة.

٢) **الفئات المستهدفة**: حيث يتمُّ التركيز على محاولة إيجاد فئة مستهدفة محددة، يمكن الوصول إليها؛ لتسهم في تقديم المال بشكلٍ كبير، كالتركيز على شريحة المعلمات في منطقةٍ ما؛ لتنمية التبرعات من الاستقطاعات الشهرية من الرواتب.

٣) **ربط التبرعات بالأسباب**: مثل طلب التبرعات بسبب وجود مشاريع إغاثية محددة، بمعنى أنه سيتمُّ جمع التبرُّع (العيني أو المالي) بغرض صرفه على مستفيدٍ محدد في منطقة فقيرة، أو تواجه كارثة محددة، وبالتالي

فدور الجهة الخيرية هو مثل الوسيط الذي يأخذ من المتبرِّع ويعطي المتبرَّع له.

٤) **الانتشار**: فكلما تمكنت الجهة من إيجاد صناديق تبرع في أماكن عديدة وأكثر بروزاً، كلما ساعدها ذلك في الحصول على أموالٍ أكثر لأعمالها.

في هذا الاستعراض لسنا نهدف إلى أن نقرر أن هذه الأفكار خاطئة أو صائبة؛ بل نقرر أن هذا ما غلب على تلك المرحلة وأن هذه الأفكار هي ما ساعد الجهات الخيرية فعلياً على الاستمرار لسنواتٍ طويلة، وبالتالي فقد كانت الصورة السائدة هي قيام الجهة الخيرية بعرض برامجها على الداعمين وطلب التبرع المباشر، أو تخصيص رقم حسابٍ بنكي، وتوزيع نموذج استقطاعاتٍ شهرية.

إلا أنه عندما حصلتْ تغييراتٌ كبيرة استدعتْ منع عمليات جمع التبرعات بشكلها المعتاد وما غلب عليها أحياناً من عشوائية، لم تتمكنْ بعض الجهات الخيرية من الخروج من ذلك المأزق، وأدى ذلك بشكلٍ أو بآخر إلى تقليص أعمالها بنسبٍ متفاوتة وصلتْ إلى التوقف التام، وحينها انتقل الجميع كراهيةً إلى المرحلة الثانية.

معادلة المرحلة الأولى:

مقدار جمع التبرعات = مقدار الأنشطة والبرامج والمشاريع الخيرية

المرحلة الثانية: إدارة تنمية الموارد المالية:

بدأ عددٌ محدودٌ من الجهات الخيرية في العمل بهذا المفهوم بشكلٍ اختياري قبل حصول التغييرات التي أدت إلى تقنين جمع التبرعات، إلا أن أغلب الجهات الخيرية العاملة اليوم قد انتقلتْ إليه بشكلٍ إجباري بعد التغيير، وأصبحتْ تلمس أن كلَّ عمليات جمع التبرعات ما هي إلا جزء من إطارٍ أكبر يسمى إدارة الموارد المالية، هذه المرحلة تقوم على مجموعة من الأفكار المطوَّرة من المرحلة الأولى إضافةً إلى أفكار جديدة منها ما يلي:

١) **الداعمون، وليس المتبرعون**: ازداد التوجه إلى الداعمين لأسبابٍ مختلفة مثل الحاجة إلى الدعم الرسمي والمادي من جهاتٍ حكومية، والحاجة إلى الدعم المادي من الشركات والتجَّار والجهات المانحة، والحاجة إلى الدعم المعرفي من بيوت الخبرة والمستشارين ووسائل الإعلام، ولم يقتصر الأمر فقط على المتبرعين بمال الصدقة أو الزكاة.

٢) **الربط بالمناشط وليس بالمشاريع**: فالجهة الخيرية تسعى للحصول على الدعم المالي لتغطية مصروفاتها وتلبية احتياجات أنشطتها العامة والمتنوعة وتطوير برامجها وخدماتها، وليس للصرف على مشروع محدد بمكانٍ وزمان.

٣) **تنمية الموارد البشرية**: زاد الاهتمام بموضوع تنمية الأفراد كونهم الأكثر أهميةً في استقطاب وتفعيل المال لتحقيق أهداف وبرامج الجهات الخيرية.

هنا لابدَّ أن نؤكد أن هذه المرحلة المباركة ساهمتْ كثيراً في الحفاظ على مكتسبات ونجاحات المرحلة السابقة بتوفيق الله تعالى ثمَّ بقدرة العاملين في القطاع الخيري على التأقلم والتطوُّر، وتعددت الصور السائدة مثل: بناء مركزٍ تجاري، أو مشروعٍ سكني، وطلب التمويل والدعم والتبرعات، أو عمل حفلٍ تعريفي، وطلب الدعم بعد الحفل، أو عمل أكشاك مبيعات تؤجَّر في المناسبات، أو غير ذلك..

ولا شكَّ أن هذه المرحلة جيدة.. إلا أننا ننادي بالانتقال إلى مرحلةٍ أخرى، هي المرحلة الثالثة التي تقوم على تنمية موارد مالية ثابتة مستمرة من خلال تطبيق مفاهيم الاستثمار والإدارة المالية الاحترافية، وهي موضوع هذا الكتاب.

معادلة المرحلة الثانية:

الموارد المالية = الأنشطة والمشاريع والبرامج + مصروفات الجهة الخيرية

عندما قام مسئول إحدى الجمعيات الخيرية السعودية بزيارة جهةٍ خيريةٍ قطرية وجد أن حجم إيراداتها السنوي يتجاوز مائة مليون ريال.. فقرر ووضع التحدي أمام بقية المسئولين، وانطلقوا نحو تحقيق هدف ١٠٠ مليون ريال.. فكان ذلك إيذاناً بكسر الحاجز النفسي.. والانطلاق نحو المرحلة الثالثة..

المرحلة الثالثة: إدارة تنمية الاستثمارات:

هناك عددٌ من الجهات الخيرية قد أدرك معنى العمل بهذا المفهوم بشكلٍ اختياري، وبدأ بتطبيقه من خلال إنشاء أقسام صغيرة تُعنى بإدارة وتنمية الاستثمار، إلا أن أغلب الجهات الخيرية العاملة اليوم ما زالتْ بعيدة عن جوهر هذه المرحلة، وهذا أدى إلى شُحٍّ كبير في مواردها المالية، مما انعكس على عدم استقرار وثبات برامجها وخدماتها الخيرية.

إن الجهات الخيرية تحتاج إلى الدعم المادي بشكلٍ دائم حتى يُكتب لها الاستمرار والنجاح وحصول الثمرة، وهناك جملة من الأسباب التي تدعو إلى تعزيز الاستثمار فيها، وقد يكون من أبرزها:

١) استمرار القناعة - والممارسات - بأن دعم الجمعيات الخيرية يتمُّ فقط في إطار الإحسان والصدقة والتبرعات، وعدم وجود مصادر إيراداتٍ مستمرة من خلال المشروعات.

٢) استمرار الفكر الإداري ذي المدى القصير، الذي يقود الجهات الخيرية إلى التخطيط والتنفيذ والصرف على مستوى فتراتٍ قصيرة، لا تزيد عن عام غالباً، وإغفال ما يضمن الاستمرارية.

٣) قد تكون الثقافة العامة غير متحمسة لهذه الفكرة - في السابق -؛ إلا أن القطاع الخيري اليوم يُحسَب إجمالاً كرافدٍ مهم في التنمية والاقتصاد، ولا بدَّ أن يكون إذاً كذلك.

إن هذه المرحلة التي ننادي بها من خلال هذا الكتاب، هي مرحلة تضمُّ تحت جناحها أنجح الأفكار والممارسات الناجحة في المرحلتين السابقتين، وتُضيف إليها عدم اكتفاء الجهات الخيرية بالاستفادة من الينابيع الصغيرة فقط؛ بل تدعوها للعلم والتفكير في استثمار المحيطات، وتفاصيل هذه المرحلة وأفكارها وصورها الشائعة هي ما سنعيش معه خلال رحلتنا مع هذا الكتاب بأمر الله تعالى.

معادلة المرحلة الثالثة:

خطة المشاريع والبرامج والأنشطة + المصاريف + استثمارات مستقبلية = الإيرادات المالية للعام الحالي

وهذه المعادلة تعني: تغيير ثقافة العمل داخل الجهة الخيرية، وتغيير أهداف الإدارة العليا، ابتداءً من مجلس الإدارة، وتغيير الأهداف التنفيذية للقسم المعني بتنمية الموارد المالية في الجهة الخيرية.

يجب أن يتغير كلُّ ذلك – مِن مجرَّد توجه الجميع نحو جمع الموارد المالية بغرض الصرف بشكلٍ كامل – إلى التوجه نحو الاستثمار بشكلٍ جزئي، فيكون هناك جزء وهدف محدد من الإيرادات، يتمُّ توجيهه نحو الاستثمارات سنوياً، وهذا الهدف يتمُّ مسائلة الإدارة والقسم المعني عنه سنوياً.

ومع أن هذه المرحلة الجديدة قد تسبب نوعاً من تقليص الأنشطة في الجهة الخيرية على المدى القصير؛ إلا أنها بإذن الله تعالى سوف تضمن النمو

والاستمرارية على المدى المتوسط والطويل.

سيكون السؤال دائم الطرح في هذه المرحلة هو: (كيف نولِّد المال؟)، وستكون الإجابة دائماً: (من المستثمرين)؛ لأننا في هذه المرحلة نتحدث عن استهداف وجمع المستثمرين بدلاً من المتبرعين، فالمستثمرون يمكن أن يشاركونا، أو يمولونا، أو يقرضونا، أو يدعمونا مباشرةً عينياً أو مالياً.. إلخ.

الجهة الخيرية التي ستنتقل إلى المرحلة الثالثة.. لن تواجه تحدياً كبيراً حين يزداد عدد الجهات المحلية والدولية العاملة التي تنافسها على التبرعات؛ لأن جزءاً كبيراً من مواردها ثابت ودائم، وليس متغيراً أو غير متوقَّع.. وحتى لو بدأت الآن بتنمية مواردها من خلال استثماراتٍ صغيرة دائمة بدلاً من التبرعات، فهي على يقينٍ أن هذه الينابيع ستكبر وتضاهي التبرعات يوماً ما.. وإذا تذكرتَ أخي القارئ الكريم حال بعض كبرى الجهات الخيرية التي كانت تقوم على التبرعات بشكلٍ كامل قبل خمسة عشر عاماً، ثمَّ افتتحت مجالات أخرى وانتقلتْ للموارد الأخرى.. ستلاحظ أنها اليوم قد خففتْ أو أوقفت عملها في مجال التبرعات بشكلٍ كبير. إحدى هذه الجهات كانت يوماً ما تنافس على ريال المتبرع في كل مكان.. واليوم تملك في مكة فقط عقارات تُثمَّن بمئات الملايين، ناهيك عن الموارد الأخرى.

الجهة الخيرية التي ستتبنى المرحلة الثالثة.. ستتجاوز بتوفيق الله الكثير من التحديات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بضعف التخطيط والأنظمة

وعدم وجود الكفاءات؛ لأن هذه المرحلة تدعونا لعملٍ مؤسسيٍّ دائم وقائم على أنظمة متكاملة تتمتع بالاحترافية والمرونة.. فهذه المرحلة إذاً لا تهدف إلى المال فقط، بل تصنع مؤسسة وشراكات دائمة مع العاملين والداعمين في سبيل الوصول إلى جهة خيرية مستقرة ماليًا وإداريًا، ولديها فريق يعمل بروحٍ جماعية متناغمة، وتقدم خدماتٍ خيرية متميزة.

الجهة الخيرية التي تختار المرحلة الجديدة ستختار معها استخدام مصطلح (الشريك الداعم) الذي اختار أحد أنشطتها ومشاريعها وقدم الدعم له عشرات المرات.. وستعرف مصطلح (ترشيد المصروفات).. (الراعي الحصري) الذي يتبنى كل ما تتطلبه الجمعية من مصروفاتٍ على مدار العام.. وستستخدم مصطلح (إدارة علاقات الداعمين) الذي يضاهي بتقنيته ونتاجه ما تملكه البنوك وكبرى شركات الاتصالات والسيارات وغيرها..

نموذج:

جهة خيرية كبرى صممت حملة تسويقية متكاملة كلفتها ٦٠٠،٠٠٠ ريال، وجمعت من خلالها أكثر من ٣٥ مليون ريال.

بينما جهة خيرية صُغرى كانت تملك في خزانتها آخر ٢٠،٠٠٠ ريال كانت ستذهب في رواتب ومصروفات الجهة في أقل من شهرين؛ إلا أن الإدارة اختارت أن تصمم بها حملة لتنمية الاستقطاعات في منطقتها، وقدمت برنامجاً تحفيزيًا لمنسوبيها، فحققت دخلاً شهريًا يتجاوز ٥٠،٠٠٠ ريال.

إنه من المعروف أنَّ النسبة الأعم من الجهات الخيرية تعتمد في مصادر تمويل خدماتها على التبرعات، وهو مصدرٌ غير مأمون يتصف بالتذبذب، الأمر الذي يقف حائلاً أمام التخطيط طويل المدى، ويعوق توسع الخدمات وتطويرها، في حين أن العمل المؤسسي الذي يُدار بفكرٍ علميٍّ واقعيٍّ – وهو ما تتصف به الكيانات الكبرى – يضع في مقدمة أولوياته: وجود مصادر دخلٍ دائمة وثابتة تشمل مشاريع استثمارية أو أوقافاً خيرية، أو اتفاقات تعاونٍ وشراكةٍ طويلة المدى مع شركات ومؤسسات وطنية تعي دورها الاجتماعي ومسئولياتها الوطنية.

إننا على يقينٍ بأنه كلما نمتْ أموال الجهات الخيرية، كانت أقدر على أداء دورها وخاصةً تجاه المحتاجين من الأيتام والعجزة والأرامل، والقيام بمشاريعها مثل: حلقات التحفيظ، وتحصين الشباب، والإغاثة المحلية والدولية. ولا يمكن أن تنمي الجهات الخيرية أموالَها، وأموالُها وإمكاناتُها وقياداتُها محبوسةٌ معطلة عن فكر الاستثمار وأعماله، ولن تتمكن من الاستمرار والنمو وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات وتخفيف الأعباء عن المتبرعين إلا إذا كانت ذات ملاءةٍ ماليةٍ كافية، لا تتحقق إلا بالاستثمار، وما لا يتمُّ الواجب إلا به فهو واجب[1].

(١) طرق استثمار الأموال – بحث للدكتور محمد عبد الله عربي.

أهداف هذا الكتاب:

أولاً: إضافة مادةٍ علميةٍ جديدة متخصصة إلى المكتبة الخيرية العربية، فعلى الرغم من أهمية الاستثمار للجهات الخيرية؛ إلا أن محدداته وآفاقه لم تحظَ بالدراسات الكافية، وتركزتْ جميع الكتب الموجهة إلى العمل الخيري على موضوع التبرعات فقط، مع إشباعه بحثاً بكلّ الطرق (استراتيجيات، ومهارات، وخطط وآليات..).. أو موضوع التسويق..

كما أننا بحاجةٍ أيضاً إلى إعادة صياغة مفاهيم الاستثمار، بما يتلاءم مع حاجة وواقع واقتصاديات الجهات الخيرية في مجتمعنا، وهذا ما يقدمه هذا الكتاب آملين أن يكون أول مرجعٍ في مجاله يساعد الباحثين والمعنيين لتطوير هذا الموضوع.

ثانياً: مساعدة كافة المشاريع والمؤسسات الخيرية والتطوعية (والمنظمات غير الهادفة للربح) في تنمية مواردها المالية، من خلال تطبيق نموذج علمي وعملي مُبتكَر (نموذج أساس) تمَّ إعداده بناءً على دراسة واستقصاء واقع الكثير من الجهات الخيرية في دول الخليج العربي عموماً وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً، وهذا النموذج يسعى لتعزيز الاستثمارات مع توظيف الصور السائدة في جمع التبرعات والتسويق للمشاريع الخيرية.

ثالثاً: استعراض الكثير من الأمثلة والحالات والنماذج، وتوفير العديد من الأفكار العملية التي تحقق أهداف الجهات الخيرية المستفيدة بشكلٍ مباشر بتوفيق الله تعالى.

فهذا الكتاب بمجمله هو كتاب للتطبيق المباشر وليس كتاباً نظريًّا خالصاً. لذلك أرجو من كل مسئول في جهةٍ خيرية وهو يقرأ هذا الكتاب، أن يتوقف عن القراءة عند حصوله على فكرةٍ عملية تلائم جمعيته، وأن يبدأ العمل فوراً قبل أن ينشغل ذهنه بأفكار أخرى ويجد نفسه وقد تشتت بينها.

المال هو عصب العمل الخيري..

ومع ذلك فما زال الاستقرار المالي عند العديد من الجهات الخيرية

لا يمثل الهدف الأول في التخطيط والمتابعة..

النتيجة التي يجب أن يواجهها القائمون على هذه الجهة بشجاعة

أن الحال لن يتغير من تلقاء نفسه

وأن الجيل القادم من قادة هذه الجهة الخيرية – في حال أنها استمرتْ – سيبقون في نفس دائرة المعاناة المالية المتكررة.

شكرٌ و تقدير

أحبُّ أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كلِّ من ساهم في دعم هذا الكتاب وأخصُّ بالذكر:

مؤسسة ابن المبارك الخيرية: التي تولت الدعم المادي والفني لإصدار هذا الكتاب، وعلى رأسها سعادة الشيخ عايض بن فرحان القحطاني، رئيس مجلس الإدارة، داعين الله له بالسداد والبركة في عمره وأهله وماله وسائر أعماله.

سعادة الدكتور سامي بن تيسير سلمان: الذي تبنى فكرة مشروع هذا الكتاب، ووافق على خطته ودعمه، وتفضل بمراجعته وكتابة مقدمته، والإضافة القيمة على محتوياته بالملحق المتخصص (المصطلحات الاستثمارية)، وملحق الفتاوى الخاصة بالاستثمار في الجهات الخيرية.

سعادة المهندس مشاري الجويرة: الذي كان السبب بعد توفيق الله تعالى في متابعة التنسيق بين كافة الأطراف، ومتابعة إخراج الكتاب وظهوره بصورته المأمولة.

والله ولي التوفيق.

د. محمد بن يحيى آل مفرح

غرة جمادى الأولى ١٤٣١هـ

Mym_muf@hotmail.com

الفصل الأول

الإطار النظري

مبادئ أساسية في الاستثمار

بمفهومه العام وتطبيقاته على واقع الجهات الخيرية:

١. المفهوم الأساسي للاستثمار.

٢. تطور نظريات الفكر الاستثماري.

٣. تأثير عدم اليقين في اتخاذ قرارات الاستثمار في الجهات الخيرية.

٤. ضوابط تُنظِّم عملية الاستثمار.

٥. مصادر التمويل في الجهات الخيرية.

٦. الاستثمار الرأسي والاستثمار الأفقي.

٧. أهم أخطاء الجهات الخيرية في الاستثمار.

المفهوم الأساسي للاستثمار

الاستثمار في اللغة: مشتق من الثمر، ويقال: استثمر المال، أي: طلب نماءه ونتاجه. وقد تعددت آراء الفقهاء القدامى في بيان مفهوم الاستثمار؛ فقد استخدموا مصطلحات: النماء والإستنماء والتنمية.

استخلص د.قطب سانو تعريفاً فقهيًّا لمفهوم الاستثمار بأنه: طلب تحصيل نماء المال المملوك شرعاً، وذلك بالطرق الشرعية المعتبرة من مضاربة ومرابحة ومشاركة وغيرها.

الاستثمار في الاقتصاد يُعرَّف بأنه: ارتباط مالي، يهدف إلى تحقيق مكاسب يُتوقَّع الحصول عليها على مدى فترة طويلة في المستقبل.

ويُنظر إلى الاستثمار بالنظر إلى التغير في رصيد المال خلال فترة زمنية محددة، وعلى ذلك فالاستثمار يُعتبَر: تدفقاً وليس رصيداً قائماً، ويقاس خلال فترة زمنية محددة (ستة أشهر مثلاً)، وليس عند نقطة زمنية محددة (الرصيد الآن هو مليون مثلاً).

المعيار الدولي (٢٥) عرَّف الاستثمار بأنه: أصلٌ تحتفظ به المنشأة بهدف زيادة الثروة من خلال التوزيعات (أرباح، إيجار، عوائد) أو الزيادة الرأسمالية، أو لمنافع أخرى تعود للمنشأة المستثمرة، مثل تلك التي تحصل عليها من خلال العلاقات التجارية.

وقد عرَّف مشروع المعيار البريطاني (٥٥) الاستثمار بشكل عام بأنه: أصلٌ له خاصية القدرة على توليد المنفعة الاقتصادية في شكل توزيعات و/أو زيادة في القيمة.

وعلى الرغم من صيغة العموم في تعريف الاستثمار – بحيث يمكن أن يتضمن أي أصلٍ من أصول المنشأة التي تمتلك الخاصية المحددة (القدرة على توليد المنفعة) – فإن استثمار المنشأة قد يأخذ أشكالاً مختلفة (عقارات أو أصول ثابتة أخرى).

الاتجاه السائد في المنشآت بأن الهدف الرئيس في استثماراتها يتمثل في استخدام الفوائض النقدية بكفاءةٍ أكبر، أو إيجاد علاقاتٍ تجارية أفضل، من خلال القدرة على التأثير المباشر على المنشأة التي تستثمر فيها.

الاستثمار في الجهات الخيرية يعني:

تفعيل إمكانياتٍ محددة، لمدةٍ زمنية محدد، بهدف تحقيق عوائد وأرباح مالية.

وهذا المفهوم الواسع يدخل فيه بالضرورة كل ما سبق وأُطلقَ عليه (التبرعات) أو صُنِّف ضمن (تنمية الموارد المالية) وأدخل في إطار التعريف التالي: "الأنشطة المتفرعة من التسويق بهدف تمويل مشاريع الجهة الخيرية بطريقة علمية ومن خلال فريقٍ متخصص". أما في مفهومنا الجديد.. فقد تنطلق أنشطة تنمية الموارد من التسويق ومن غيره من إمكانيات الجهة الخيرية المعنية.

تطور نظريات الفكر الاستثماري

هناك العديد من النظريات الاستثمارية التي تطورتْ بتطور الفكر الاستثماري والمدارس العلمية؛ غير أن الملاحَظ أن هذه النظريات لا تتعرض للاستثمار المتعلق بالجهات غير الربحية في الأصل، وهو أمرٌ يمكن قبوله منطقيًّا، كما أنه كان سبباً جوهريًّا لتطوير (نموذج أساس) الموضَّح في هذا الكتاب؛ إلا أن هناك عدداً من الأُطُر العامة قد يكون من المناسب عرضها هنا باختصار، مع توضيح كلٍّ منها بمثالٍ للجهات الخيرية:

١) وجهة نظر هايكر:

وتتمثل في اختيار الاستثمار كمعدَّل نحو التوازن، ولذلك فإن تحديد المبلغ المثالي للاستثمار يمثل قراراً بتحديد سرعة معدل الاستثمار اللازم لتحقيق التوازن، بمعنى أنك تحدد كم المبلغ الحالي، وكم المبلغ الذي تريد الوصول إليه، ثم تحدد استراتيجية الوصول للمبلغ من خلال إنشاء مشروع، وتحدد أيضاً مدة تكلفة التأسيس، وكم تُنفق عليه شهريًّا.. وهكذا.

هناك ثلاثة أساليب لحقن الاستثمارات الجديدة حسب هايكر: الاستثمار بمعدلاتٍ ثابتة (مثل أن تقرر الجهة الخيرية أن تستثمر سنوياً مبلغاً مالياً مقداره ثلاثمائة ألف في سبيل تحقيق عائدٍ سنوي مقداره ١٢٪ على رأس المال لمدة ثلاث سنوات)، أو الاستثمار بمعدلاتٍ متناقصة، أو

الاستثمار بمعدلاتٍ متزايدة، ويمكن الاختيار بينها. وهناك عدة عوامل تتحكم في هذا الاختيار، منها أسعار المورِّدين، وشروط التمويل.

٢) وجهة نظر كينيز:

يركز على أن الجانب السلوكي لأصحاب رأس المال هو الذي يُحدد قرار الاستثمار، وليس هناك حاجة لتحديد مستوى رأس المال الأمثل سلفاً، كأن يكون القائمون على الجهة الخيرية من النوع المتحفظ جدًّا؛ فيقررون عدم الاستثمار سوى في مشروع داخل (مكة) وحدها خلال موسم الحجِّ فقط، ثم ينظرون كم سيحتاج منهم هذا المشروع، وكم سيحقق من إيرادات؟

٣) النظرية النيوكلاسيكية:

هذه النظرية تقدم نموذجاً لمحددات رأس المال، ولم تقدم نموذجاً لمحددات الاستثمار (معدل سرعة المشروع الاستثماري للانتقال من الرصيد الحالي إلى الرصيد الأمثل).

تأثير عدم اليقين في اتخاذ قرارات الاستثمار في الجهات الخيرية

هناك عنصر هام يرتبط بجميع نظريات الاستثمار - وإن كان الفكر الاستثماري لم يتطرق له بشكل نظري، إلا في العصور الأخيرة - هذا العنصر هو ما يُطلق عليه: **عدم اليقين** Uncertainty. ويشير باختصار إلى أن هناك نسبة كبيرة أو صغيرة من الاحتمال بفشل الاستثمار، ولا يمكن لأحد كائناً من كان أن يعطي تأكيداً نسبته ١٠٠٪ بالنجاح، فهناك احتمال مثلاً لحصول انهيار في الأسواق، أو تلف البضاعة، أو التعرض للسرقة وخيانة القائم على الاستثمار.. وغير ذلك.

وهذا العنصر هو ما يسبب التردد أو الرفض لكثير من القرارات الاستثمارية، وربما يكون هو السبب الأكثر بروزاً في حالة الجهات الخيرية، حيث يحاول القائمون عليها تجنب كافة احتمالات الفشل خوفاً من خسارة المال، أو تعرض سمعتهم للتشكيك، وربما يصل هذا التخوف إلى مستوى قطع الطريق الكامل أمام أي بابٍ للاستثمار مسبقاً، وعدم السماح بمجرد طرح ومناقشة الموضوع.

إلا أن الفكر الاستثماري المعاصر يقرر ما يلي: إن القرار الاستثماري غير قابلٍ للرجوع فيه بعد اتخاذه قراراً وبعد البدء الفعلي؛ وذلك لأن المنتجات غالباً ما تنخفض قيمتها إذا قرنا إعادة بيعها.

وهذا بكل تأكيد لا يعني أن تتوقف الجهات الخيرية عن خوض غمار المشروعات الاستثمارية التي تهدف إلى زيادة مواردها المالية؛ وإنما يعني أن عليها التأكد من التالي: الدخول في مشروع استثماري محسوب ومحدد المخاطر، فإذا اضطرتْ لإيقافه بعد فترة - لأي سببٍ كان - فإن تكلفة وحدته المالية لن تقلَّ عن تكلفة الشراء والتكلفة منذ البدء في المشروع، وبالتالي فإن استثمارها يكون مجدياً في كلِّ حال بتوفيق الله تعالى، وهذه النماذج متعددة، وسنتعرض لها في المحاور التالية.

هناك بُعدٌ آخر لعدم التيقن، وهو: ما يتعلق بالسياسات المتَّبعة على مستوى الأنظمة، ففي حالة كون الأنظمة في مرحلة تطوير وتغيير، فإن القرار الاستثماري يجب أن يكون في غاية الحذر بعد الدراسة؛ فقد تبدأ الجهة الخيرية في مشروع استثماري، ثم يأتي نظام جديد يمنع أو يقنن هذا النوع من المشروعات.

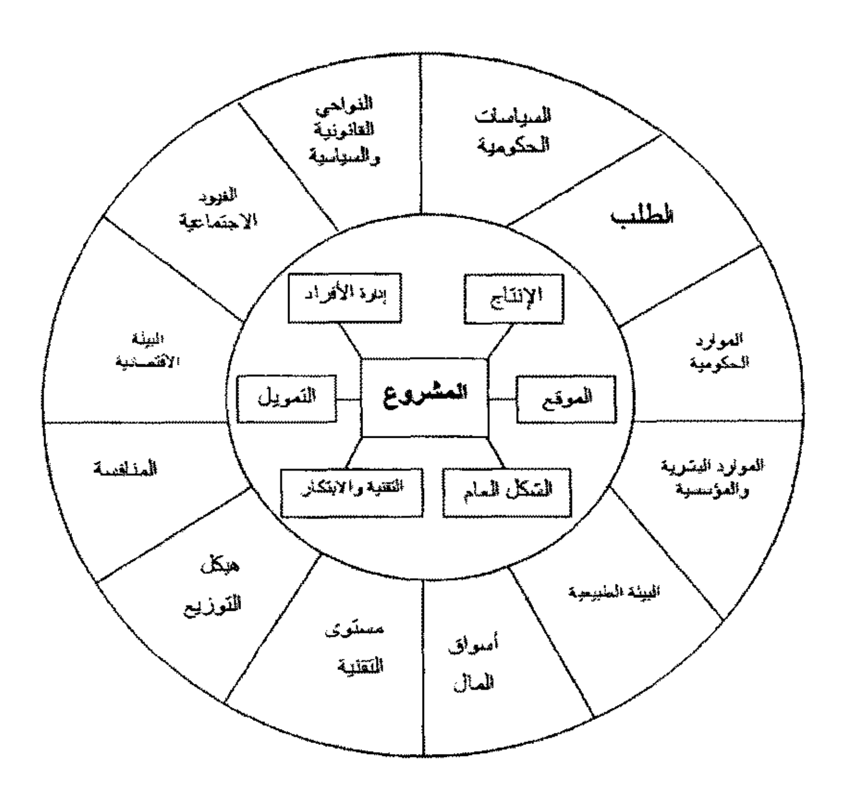
عدم اليقين يحصل بسبب العديد من العوامل المباشرة وغير المباشرة الموضّحة في الشكل في الصفحة التالية:

وللتوضيح باختصار: فإن كلّ عنصر يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً في المشروع الذي تتبناه الجهة الخيرية وتهدف من خلاله إلى زيادة مواردها المالية – ولنأخذ على سبيل المثال: عنصر الإدارة باعتباره عنصراً مباشراً للمشروع – فقد لا تتوفر الإدارة ذات الخبرة والكفاءة، وقد تتوفر في بداية المشروع ثم تختفي بسبب خلافٍ أو غيره، وبالتالي يتعثر المشروع.

ولنأخذ مثالاً آخر في عنصر مستوى التقنية – باعتباره عنصراً غير مباشر في التأثير على المشروع – فقد تتبنى الجهة الخيرية المشاركة في مشروع صناعي مثل: المساهمة في مصنع نسيج، وهذا المصنع يعمل بتقنيات محددة. وقد يحصل أن يتمّ اكتشاف تقنيات ومكائن جديدة لصناعة النسيج فيتبناها المنافسون، وبالتالي يتأثر المصنع الذي ساهمتْ فيه الجهة الخيرية.

نموذج:

جهة خيرية تعتمد بشكل كبير في دخلها المادي الشهري على الاستقطاعات من رواتب موظفي إحدى الشركات الكبرى.. وفجأة، وجدتْ نفسها أمام معضلة كبيرة.. إذ إن الشركة قد تمّ تحويلها إلى صورة قانونية أخرى وصدر أمرٌ بإلغاء كافة استقطاعات الموظفين!



المشروع
الإنتاج
إدارة الأفراد
التمويل
الموقع
التقنية والابتكار
الشكل العام
السياسات الحكومية
الطلب
الموارد الحكومية
الموارد البشرية والمؤسسية
البيئة الطبيعية
أسواق المال
مستوى التقنية
هيكل التوزيع
المنافسة
البيئة الاقتصادية
الفروق الاجتماعية
النواحي القانونية والسياسية

ضوابط تنظم عملية الاستثمار

١- **سعر الفائدة:** والفائدة من وجهة نظر المدخرين هي: ثمن تخليهم عن السيولة، ومن وجهة نظر المستثمرين هي: الثمن أو الكلفة التي يتحملونها في سبيل الحصول على المال اللازم للاستثمار، وهذه التكلفة قد تكون ظاهرة لو حصلت الجهة المستثمرة على المال اللازم من مصدر خارجي مثل البنوك، أو قد تكون ضِمْنِية لو مَوَّلت الجهة الخيرية المستثمرة المشروع من مواردها الذاتية؛ إذ يقارن بين ربحه المتوقع والتكلفة المدفوعة، وقد درجتْ كثيرٌ من الاستثمارات على التعامل بفوائد ربوية وهذا لا شكَّ أنه مخالف للشريعة الإسلامية، ولا يمكن أن تسير في خطه الجهات الخيرية.

٢- **مقدار العائد المتوقع:** من أهم معايير الإقدام على الاستثمار من عدمه هو: مقدار العائد المتمثل بالربح الذي يمكن الحصول عليه من الاستثمار، فالربح هو أساس المفاضلة بين المشروعات.

٣- **مقدار القيمة الحالية:** ومن أسس المفاضلة بين المشروعات والإقدام على الاستثمار: مقدار صافي القيمة الحالية، والذي يعني مقدار الفرق بين إجمالي القيمة الحالية وحجم الاستثمار المطلوب لتحقيق ذلك؛ حيث يُقبل المستثمر على المشروع لو كانت القيمة الحالية أكبر من حجم رأس المال المطلوب للاستثمار في المشروع.

٤- **الكفاءة الحدية وحجم الاستثمار:** بمعنى أن زيادة حجم الاستثمار تعني زيادة في حجم الصناعة مما قد يؤدي إلى تخفيض الأسعار وبالتالي نقص الأرباح.

٥- **الدخل:** فزيادة الدخل تعني: زيادة الطلب الاستهلاكي - الذي يُعتبر المحدد لإمكانية تصريف ناتج الاستثمار - مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار، والدخلُ كذلك هو الأساس لتحديد أولويات الاستهلاك، وبالتالي تحديد أولويات الاستثمار.

٦- **ضوابط الأفضلية الأدبية والاقتصادية:** هناك عدد من الاعتبارات الهامة تُضاف لضوابط الاستثمار؛ لأننا نتحدث عن الاستثمار في الجهات الخيرية، فالاستثمار يجب أن لا يقوم فقط على فرضية تعظيم الربح - بغضِّ النظر عن مدى مشروعية الاستثمار من عدمه - ويجب إعطاء اهتمام لترتيب الأولويات التي يحتاجها المجتمع، بمعنى أن مصلحة الجهة الخيرية يُفَضَّلُ أن تكون في الأساس محقِّقة لمصلحة المجتمع في المجال الذي قامت الجهة أصلاً بخدمته، والاستثمار يجب أن لا يُهمِلَ النظر إلى الأهداف العامة التي تَضمَن تحقيق الربحية الاجتماعية والاقتصادية - والتي منها مدى مساهمتها في القضاء على البطالة - وتحقيق الأمن الغذائي، وتحقيق العدالة في توزيع الدخول، إضافةً إلى تجنب التلوث البيئي ونفاد الموارد وغيرها.

أهداف تنمية الاستثمارات في الجهات الخيرية

أولاً: إيجاد موارد مالية جديدة ودائمة تتصف بالثبات، وتساعد الجهة الخيرية على الاستقرار لتنفيذ مشاريعها على المدى الطويل.

ثانياً: المحافظة على مكتسبات ومنجزات الجهة الخيرية التي وصلتْ إليها؛ سواء في مجال الأنشطة والمشاريع الخيرية، أو في مجال الموارد المالية، مثل طرق العمل والخبرات والقناعات الإيجابية ووجود فريق عمل متناغم وقيادة ناجحة.

ثالثاً: تفعيل جانب تخفيض وضبط المصروفات بشكلٍ مدروس وواضح.

رابعاً: التواصل الإيجابي مع الداعمين بكل فئاتهم ومستوياتهم، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وزيادة الناتج الكمي والكيفي من التعامل معهم. مع ملاحظة أن عدد المتبرعين والداعمين غالباً ما يتناقص إما بأسباب طبيعية (مثل الوفاة والانتقال) أو أسباب أخرى مثل عدم الرضا عن خدمات الجهة الخيرية.

خامساً: فتح آفاق واسعة أمام التجديد والابتكار في الأساليب والآليات التي تحقق أهداف الجهة الخيرية في جانب تنمية مواردها المالية.

ملامح عامة في الاستثمار للجهات الخيرية

- ✓ الاستثمارات هي مجموعة من العمليات والخطوات المترابطة.
- ✓ الاستثمارات غالباً تتطلب طول المدى.. فلا تفكر في نتيجة مباشرة.
- ✓ الاستثمارات ترتبط بأهداف الجهة الخيرية وليست نشاطاً جانبيًا.
- ✓ الاستثمارات ترتبط بالاتصال بفئات المجتمع.. فلا ينبغي أن يعرفوك فقط لطلب المال.

مصادر التمويل في الجهات الخيرية

١) **تبرعات الأفراد على سبيل الصدقة ووصايا التركات.**

٢) **أموال الزكاة الشرعية** (وهذه تحتاج تخطيطاً محكماً؛ حيث إنه لو تمَّ إخراج أموال الزكاة الشرعية وتوجيهها بشكلٍ صحيح لانتهت كثير من مشكلات الجهات الخيرية المالية).

٣) **دعم وهبات المؤسسات المختلفة محلياً ودولياً.**

٤) **أرباح المشروعات الاستثمارية وعوائد الأوقاف.**

من المهم لكلّ جهة خيرية أن تبذل قصارى جهدها لتفعيل كافة هذه المصادر، إلا أن المصادر الأولى تبقى بعيدة عن تحكم وقدرة الجهة الخيرية على التوقع، فهي لا تعرف هل ستأتي تبرعات وأموال زكاة أم لا، ولا تعرف مقدارها، كما أنها بشكل أو بآخر مرتبطة بأفراد في غالبها، فعلى مقدار

جهد مدير الجهة الخيرية أو مدير قسم التبرعات وعلاقاته سيكون حجم المال المتاح للجهة الخيرية. أما المصدر الرابع فهو شيء يمكن أن تتحكم به الجهة الخيرية، وتتوقعه سنوياً وبمقدار محدد، بغضِّ النظر عن الأفراد الموجودين، ومستوى نشاطهم ومعرفتهم.

لتوضيح موضوع تفعيل مصادر التمويل المحتملة للجهات الخيرية، سنركز الحديث بشكل أكبر حول القطاع الخاص:

يجب أولاً التمييز بين الشركات العائلية المملوكة لشخصٍ وعائلته، وبين الشركات المساهمة مثل شركات التأمين والبنوك والكيماويات وغيرها؛ فالملاحظ أن الشركات العائلية أو الفردية لها نصيب الأسد في المساهمات الخيرية، وتُعتبر أهم الروافد المالية للعمل الخيري، أما الشركات المساهمة فيُعتبر دورها ضعيفاً جداً في دعم العمل الخيري، مع العلم بأن رأس مال تلك الشركات يعتبر كبيراً جداً بالمقارنة مع الشركات العائلية، وبالملاحظة فإن المجتمعات الغربية تعتمد بشكل كبير على الشركات المساهمة الكبيرة في دعم النشاط الخيري. والمطلوب هو تكثيف الجهود لإقناع تلك الشركات المساهِمة وإقناع مجالس إدارتها والمساهمين فيها بضرورة القيام بدورهم المجتمعي بشكلٍ أكبر ويتماشى مع دورهم الاقتصادي والمالي، وبذلك نكون قد ضمنّا موارد مالية كبيرة تدعم العمل الخيري بشكلٍ كبير ولأمدٍ طويل.

إن هذه المسألة الحيوية حول أهمية النظر إلى القطاع الخاص كمصدرٍ واعِد لتمويل مشاريع الخير، يتطلب التفكير في وضع نظمٍ تحفيزية لجذب هذا القطاع، وتفعيل مشاركته المجتمعية؛ لتمكين الجهات الخيرية على الديمومة والاستمرار كمكوِّنٍ أصيل في بنية المجتمع المدني، وإن المرحلة الراهنة تتطلب أن يرتقي القطاع الخيري بتنظيماته وآليات عمله لكسب ثقة القطاع الخاص، ويمكنه عمل الخطوات التالية:

خطوة ١) توجيه دعوة صريحة وواضحة إلى القائمين على مؤسسات القطاع الخاص لتحمُّل مسئولياتهم نحو المجتمع، من خلال المساهمة في مشاريع التنمية، والبرامج الإنسانية لدى الجهات الخيرية.

خطوة ٢) إعداد مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصاديةٍ واجتماعية، وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص؛ لتوفير التمويل؛ ودعم تلك المشاريع ولو على مراحل وبشكل تدريجي.

خطوة ٣) إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع؛ الأمر الذي يجعله متبنياً ومنتسباً للأفكار المطروحة.

خطوة ٤) إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية وبشكل موثق وشفاف على النتائج المتحققة عن المشاريع التي أسهموا في تمويلها.

خطوة ٥) دعم شركات ومؤسسات القطاع الخاص التي تتبرع وتقوم بتقديم خدماتها للمجتمع من خلال خفض ضرائبها، أو إلغائها أو تخفيف بعض الأعباء الرسمية عن كاهلها.

نموذج هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية

ستجد للهيئة نظاماً مالياً واضحاً منشوراً على الإنترنت، وبرامج كاملة محددة؛ تؤهلها لبناء شَرَاكاتٍ نوعيةٍ مع القطاع الخاص بتوفيق الله تعالى.

المادة السادسة عشرة:

١٦-١- يحق للهيئة تملك العقارات والأراضي، وشراؤها وبيعها واستئجارها وتأجيرها واستثمارها، وبيع الأسهم والشركات، وشراؤها والمساهمة في رأس مال الشركات، ولها حق ملكية الأصول المنقولة والثابتة والمعنوية، وحق إقامة الأوقاف المنجزة والتصرف فيها بكافة أوجه التصرفات الشرعية والنظامية، على أن تتصف هذه الأوقاف بديمومة الانتفاع بمواردها في مشروعاتٍ منتجة (عمائر وأسواق تجارية ونحوهما).

١٦-٢- تتكون إيرادات الهيئة من الآتي:

١٦-٢-١ — الزكاة، والصدقات، والتبرعات، والمنح، والهبات، والوصايا، والأوقاف التي لا تخالف أهداف الهيئة.

١٦-٢-٢- عائدات استثمار أموال الهيئة أو ممتلكاتها الثابتة والمنقولة، وكذلك أرباح الشركات التي تنشئها أو تسهم في رأس مالها.

١٦-٢-٣- حصيلة حملات التبرعات التي تتولاها الهيئة.

١٦-٢-٤- إسهامات المؤسسات الدولية والجهات الحكومية المتفقة مع أهداف الهيئة وسياساتها.

الاستثمار الرأسي والاستثمار الأفقي

على الجهة الخيرية أن تقوم بأمرين لزيادة إيراداتها:

أولاً: الاستثمار الرأسي: ويُقصد به تنمية مشروعٍ محدد بطريقةٍ تزيد من عوائده، فمثلاً إذا كانت الجهة الخيرية في المثال السابق توفر سيارات لنقل الطلاب، فإنها ستزيد من السيارات أو ستستهدف طلاباً آخرين أو ستبدأ أيضا في نقل العمال.

ثانياً: الاستثمار الأفقي: ويُقصد به: التنوع في مصادر توفير عوائد مالية من خلال بدء مشاريع استثمارية، أو زيادة عددها ونوعياتها، فإذا كانت جهة خيرية تقوم مثلاً بتوفير سيارات لنقل الطلاب بمقابل مادي، فقد يكون من المناسب أن تبدأ أيضاً مشروع تقديم وجبات للطلاب بربحية مناسبة.

نموذج

المحامي خالد الأحمد رئيس جمعية البر للخدمات الاجتماعية في الرقة بسوريا، صرَّح قائلاً:

تعتمد الجمعية في عوائدها على مساعدات وزارة الشؤون الاجتماعية واشتراكات أعضائها، وهبات المحسنين المادية والعينية، وأموال الزكاة، وعائدات مشاريع الجمعية من أجار الأبنية والمحلات والأراضي الزراعية العائدة لها.

إن وجود العديد من الجمعيات الخيرية التي تجمع التبرعات من المحسنين، قد حدَّ من الاعتماد على جمع التبرعات بالطرق المعتادة؛ لذا فإننا اتجهنا إلى تنمية الموارد المالية الثابتة، ونعمل على تنويعها لإنجاح العمل الخيري، ومن هذا المنطلق نقوم بالتوسع بمشاريع الجمعية وإيجاد مشاريع جديدة. فعلى سبيل المثال: إيجار بناء الجمعية والمحلات مليون ليرة سورية سنوياً، ونحن بصدد الانتهاء من بناء المشروع الثاني الذي سيُحقق مردوداً جيداً يساعد الجمعية في تحقيق أهدافها.

أهم أخطاء الجهات الخيرية في الاستثمار

- ✓ عدم تحديد هدف واضح للاستثمار.
- ✓ استشارة شخص غير متخصص - صاحب تجربة محدودة جداً - في مجال الاستثمار.
- ✓ عدم دراسة عملية الاستثمار وأبعادها على نشاط الجهة الخيرية.
- ✓ عدم الاهتمام بالتقاليد والأعراف ونظرة المجتمع.
- ✓ عدم الواقعية؛ حيث تتمُّ المبالغة في التفاؤل وتوقع الأرباح.
- ✓ البدء في التوقيت غير المناسب؛ بسبب التأخير في البتِّ في القرار أو الاستعجال فيه.
- ✓ عدم الإعداد الجيد؛ بسبب التعجل في القرار واعتقاد ضياع الفرصة.
- ✓ توفير قيادة ضعيفة للمشروع؛ بسبب انشغالها بالكثير من الأعباء الأخرى.
- ✓ استهلاك كلِّ موارد الجهة الخيرية في مشروع واحد.
- ✓ الارتباط فقط بالمواسم، أو العمل لقضايا لم تعد مؤثرة.
- ✓ عدم الاعتناء بثقة الجمهور والداعمين للجهة الخيرية.

قانون تكلفة الفرصة:

كلما أنفقت على مشروع، حرمت نفسك من فرص أخرى.

نموذج هيئة الأعمال الخيرية:

أفادنا الأستاذ عبدالله محمد عبدالرحمن العوضي الأمين المساعد للشؤون المالية والإدارية لدولة الإمارات بما يلي:

تأسست هيئة الأعمال الخيرية في نوفمبر من عام ١٩٨٤م، أي أنه مرَّ على تأسيسها حوالي ربع قرن، وتنفذ الهيئة مشاريعها ضمن أربعة برامج رئيسية وهي: البرنامج الاجتماعي، البرنامج الصحي، البرنامج التعليمي، البرنامج الإغاثي، وقد نفذت الهيئة مشاريع هامة كثيرة نذكر بعضاً منها على سبيل المثال:

مشروعات داخل الإمارات :

صندوق طالب العلم: سداد الرسوم الدراسية لطلبة المدارس والجامعات، من أبناء الأسر غير المقتدرة مادياً.

صيانة منازل المواطنين: تقوم الهيئة بصيانة المنازل المتهالكة والآيلة للسقوط للأسر.

تأثيث منازل الأسر الفقيرة: يهدف المشروع إلى مساعدة الأسر الفقيرة في توفير ما يلزم المعيشة من أساسيات مثل: (المكيفات، الثلاجات، الأثاث).

مشروعات خارجية :

مشروع كفالة الأيتام: مشروع لا يرتكز فقط على تقديم منحة مالية لليتيم كل شهر، بل يتم من خلاله توفير رعاية شاملة لتغطية الجوانب الاجتماعية والتعليمية والصحية. (تكفل الهيئة حاليا ٤٨٢٤٠ يتيماً في ١٤دولة).

مشروع بناء مراكز الأيتام: مراكز مجهزة لتعليم الأيتام المكفولين من قبل الهيئة، وتدريبهم على الحرف المهنية.

مشروع الأسر المنتجة: يهدف المشروع إلى إقراض الأسر الفقيرة – خاصة أمهات الأيتام – لتشغيلهم في مشاريع إنتاجية خاصة بهم، ويكون مصدر دخل لهم.

مشروع الرغيف الخيري: توفير الرغيف يوميًا للأسر المتعففة.

مشروع تسيير معسكرات اللاجئين الإرتريين: تُدير الهيئة معسكرات للاجئين الإرتريين في شرق السودان، منذ ١٩٩١م، إذ يقطن في هذه المعسكرات حوالي ٥٥ ألف لاجئ. المشروع عبارة عن تمويل مشترك ٧٥٪ من UNHCR و٢٥٪ من الهيئة. تقوم الهيئة بإدارة المعسكرات وِفق معايير دولية وتُوفر للّاجئين الغذاء والرعاية الصحية، وتدعم المشاريع التعليمية لهم.

يعمل في الهيئة: ١٥٠ موظفا بدوام كامل، و٢٤٣ مشرفاً / متطوعاً موظفين بدوام جزئي.

يوجد للهيئة استثمارات تهدف إلى تنمية مواردها المالية، وتوظيف بعض أرصدتها، وذلك في مجالات الوقف العقاري والمقاولات والتعليم.

وقد تمَّ تأسيس مؤسسة مستقلة لإدارة الاستثمارات، والإشراف على تسييرها وتنمية الموارد.



الفصل الثاني

الإطار الميداني

دراسات استثمارية ترتبط بالعمل الخيري

الدراسة الأولى: عناصر يجب التنبه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية.

الدراسة الثانية: الاستفادة من المتخصصين وخبراء الاستثمار.

الدراسة الثالثة: معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع.

الدراسة الرابعة: العقبات التي تقف في طريق تنمية استثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية.

الدراسة الأولى

عناصر يجب التنبه لها عند اتخاذ قرارات استثمارية في الجهات الخيرية

من خلال الملاحظات الميدانية والدراسات والمقابلات مع مسئولي الجهات الخيرية: وجدنا عدداً من العناصر المؤثرة سلباً على المدى القريب أو البعيد والتي يجب التنبه لها مسبقاً، حتى يمكن تحقيق النجاح في عملية الاستثمار.

العنصر الأول: عدم وجود أنظمة واضحة تدعم الاستثمارات وتحميها، سواء على مستوى نفس الجهة الخيرية، أو على مستوى الجهات الرسمية التي تُشرف على الجهات الخيرية، أو على مستوى الأسواق المفتوحة. وهذا يعني أهمية دراسة الأنظمة، ومعرفة أثرها على كلِّ قرار متعلق بالاستثمار.

العنصر الثاني: البعد السلوكي والشخصي في قرار الاستثمار لدى العاملين والقائمين على الجهة الخيرية؛ حيث تجد أن الميول الشخصية لديهم قد تُوَجِّه القرار الاستثماري بعيداً عن الأسس الاحترافية التي ترتبط بالدراسات والتعامل مع جهات متخصصة. وقد يكون مِن أثر البعد السلوكي أحياناً تكليف أشخاصٍ بعملية استثمار، فيسيئون إلى عمل الجهة الخيرية ويقدمون مصالحهم الشخصية، أو لا يحسنون التعامل مع العمل

الربحي، ولا مع المتخصصين فيه، أو لا يعترفون بعدم معرفتهم في بعض الجوانب.. فتنعكس النتائج في ظهور خسائر أو سمعة سيئة للجهة الخيرية.

العنصر الثالث: عدم وضع المحفزات الكافية للقائمين على إدارة الاستثمار في الجهة الخيرية؛ فيبذلون جهوداً كبيرة ويحققون عوائد مرتفعة ولا يلمسون ثمرات جهدهم؛ لا مِن خلال زيادةٍ في الرواتب، ولا من خلال المكافآت والعمولات، ربما ولا حتى من خلال الشكر والتقدير! مما يدعوهم إلى ترك الجهة الخيرية بعد تكوين خبراتٍ جيدة، طلباً للرزق. والمفترض هو ربط نتائج الاستثمار بتحقيق عوائد للعاملين أيضاً، فإن تعامل الأفراد (البشر) مع المال محفوفٌ بالكثير من الأمور المتعلقة بالحرص البشري.

العنصر الرابع: التصدي لتنفيذ المشروع وتشغيله: قد تقع الجهة الخيرية في خطأٍ فادح إن رأت أنَّ عليها تنفيذ وتشغيل أي مشروع استثماري ترغب خوضَ غماره.

فالتنفيذ يُغطي نشاطات الإنشاء والتطوير قبل أن يصبح المشروع تشغيلياً، ويكون من مسئولية منسق المشروع، وإذا أردنا تخطيط وتصميم المشروع بشكل لائق وتنفيذه في الوقت المناسب فعندها يجب أن تتوفر لدينا إدارة متماسكة، ومراقبة قوية، وفنيون أكفاء، وإنفاق للمال بشكل مناسب، وفي الوقت المناسب.. وهذا كله ليس في الأساس من تخصص الجهة الخيرية.

ثمَّ يجب تشغيل المشروع حالما يُصمَّم ويُنفَّذ، وهذا يعني العمل اليومي للمشروع مع الانتباه إلى تحقيق الخدمات المطلوبة منه، وبصيغة أخرى فإن التشغيل يشير إلى النشاطات اليومية؛ لجعل المشروع يعمل على مدى سنوات كثيرة (فترة عمر المشروع كاملة) حتى يُستهلك كاملاً.

ويختلف التشغيل عن التنفيذ بشكل كبير؛ لأن الأعمال تكون يومياً في التشغيل، بينما يكون العمل في التنفيذ لمرة واحدة، وليستْ هناك أي جهة خيرية مؤهلة لتنفيذ أو تشغيل مشروعات استثمارية، وليس هذا مطلوباً منها أصلاً حتى تصل إليه؛ بل عليها أن تتعاون مع جهات متخصصة للقيام بذلك.

نموذج:

انطلق مكتب الملحا للدعوة وتوعية الجاليات بقرض تمَّ به تجهيز المكتب (في موقع بارز على شارع رئيسي)، والتخطيط لتقديم أربعين دورة دعوية تعليمية للعامة تستهدف ١٢٠٠ دارس في القرى، مع جوائز سلات غذائية تتناسب مع احتياج الفئة المستهدفة، ولم يكن لدى المكتب أي موارد مالية تُغطي احتياجاتهم أو احتياجات المشروع.

قدر الله تعالى أن مرَّ رجلٌ من خارج المنطقة، فرأى لوحة المكتب بارزة على الشارع العام فوقف ودخل ليتعرف على نشاطات المكتب، وسأل مدير المكتب عن مشاريعهم، فعرض له فكرة البرنامج، وخطته الكاملة، ثم عرَّفه أن المكتب بحاجة إلى ٤٠ ألف ريال نقداً وهدايا ١٢٠٠ سلة غذائية تُكلف

الواحدة قرابة ٢٥٠ ريـال لتنفيذ المشروع، فوعدهم بالخير وانصرف، وخلال أسبوعٍ واحد قام هذا الرجل بتحويل كامل المبلغ المطلوب (أربعون ألف) وأخبرهم أنه أرسل إليهم شاحنتين بها ١٢٠٠ سلة غذائية، قيمة كل واحدة ٤٠٠ ريال.

إن سبب النجاح بعد توفيق الله تعالى هو الاستعداد الكافي والذي تطلب استثماراً مالياً.

ماذا لو أن هذا الداعم لم يشاهد لوحة المشروع على الطريق العام؟!

أو أنه عندما دخل لم يجد برنامجا متكاملا بخطة مفصلة ومحسوبة؟!

ثم عليك أن تستثمر في قوة التواصل مع الداعم، فقد تلقى المكتب دعماً مالياً لأوّل مرة من أحد المتبرعين، فأرسلوا له خطاب استلام، ووعدوه بإطلاعه على التفاصيل، وتفاجأوا به بعد أيامٍ يقوم بزيارتهم بلا سابق موعد، فعرضوا له فيلماً كاملاً كيف تمَّ صرف ماله؛ فقد كانوا جاهزين لذلك.. وبفضل الله تعالى توثقتِ العلاقة، واستمرَّ تواصله ودعمه بالمزيد بفضل الله.

الدراسة الثانية

الاستفادة من المتخصصين وخبراء الاستثمار

إذا كانت الجهة الخيرية تريد أن تقوم بتنمية مواردها المالية من خلال الاستثمار فالقاعدة الأساسية: هي أن تحرص على استقطاب الموظفين والمستشارين أصحاب الخبرة والتخصص في هذا المجال، وأن لا تتصدى للعمل بإمكاناتها الحالية المجردة، وإلا ستقع في عملية التجربة والخطأ، وهو ما قد يؤدي إلى خسائر مادية ملموسة، وتكاليف كبيرة غير ملموسة (مثل انشغالها عن حقيقة نشاطاتها).

القاعدة الأساسية لنجاح الاستثمار في الجهة الخيرية:

حصر مسئولية الاستثمار في إدارة أو قسم أو فرد على الأقل مع تفرغه لهذه المسئولية، وتخصصه فيها، فإن لم يكن متخصصاً فليستعن بمتخصصين.

وهنا سيطرأ سؤالٌ وتَحدٍّ تعانيه الكثير من الجهات الخيرية، وهو: أين يمكن أن نجد هذه الجهات المتخصصة أو الأفراد الخبراء في الاستثمار وتنمية الموارد المالية الذين يمكن أن يقدموا يد المساعدة؟

فيما يلي قائمة (نوعية واسترشادية) يمكن الاستفادة منها:

- الجهات الرسمية المعنية مثل وزارة الشؤون الاجتماعية؛ حيث يمكنها المشاركة في تقديم دعم التأسيس، والمشاركة بتوضيح الأنظمة اللازمة وتطويرها عند الحاجة، ومثل مصلحة الزكاة والدخل؛ حيث يمكنها التعاون مع الجهات الخيرية بالدعم والتوجيه.
- المؤسسات الحكومية المتخصصة في تنمية ودعم المشاريع، مثل صندوق المئوية، وبنك التسليف، والمركز الوطني للمبادرة.
- الشركات الكبرى التي لديها إدارات ذات مسئولية اجتماعية، وتوجُّه لتنمية ودعم الاستثمار في العمل الخيري والاجتماعي، ويتوفر لديها عادةً العديد من الإدارات المتخصصة والأفراد الراغبين في تقديم أفكارهم، ومعرفتهم لتحقيق النجاح الاستثماري للعمل الخيري، ومن أمثلة الشركات: برامج عبداللطيف جميل لخدمة المجتمع، وبرنامج شركة العثيم، ودلة البركة، وشركة صافولا، والبنك الأهلي، وشركة أرامكو.. وغيرها.
- المؤسسات الخيرية المانحة، مثل: مؤسسة الراجحي، والسبيعي، والجميح، والإبراهيم الخيرية.. وغيرها الكثير؛ حيث يمكنها أن تساعد في تنمية الناحية المعرفية ودعم الناحية المالية.
- شركات التدريب، ومكاتب استقطاب وتوظيف الموارد البشرية؛ حيث يمكنها دلالة الجهة الخيرية على الأفراد المناسبين.

- الشركات الاستشارية المتخصصة في دراسات الجدوى، ودراسات السوق، وإرشاد الجهات الخيرية لتخطيط مشروعاتها على أسس احترافية، ومنها المراكز المتخصصة ذات المسئولية الاجتماعية، مثل: مركز (تمكين للاستشارات)، ومركز استدامة، ومركز عطاء لتطوير الجهات الخيرية، ومركز بناء الأجيال لاستشارات الجهات الخيرية.. ومركز التنمية البشرية بجيزان.
- الغرف التجارية الصناعية؛ حيث تتوفر فيها مراكز للمعلومات، ومراكز لدعم المشروعات، وإدارة التطوير، وتُقدم أغلبها العديد من الفرص الاستثمارية، كما تضمُّ نخبة البلد من المهتمين والمرتبطين بمجالات الاستثمار.
- الجهات الخيرية الأخرى؛ حيث يمكن تبادل الخبرة والمعرفة والتجارب مع الجهات الأخرى التي سبقتْ في مجال الاستثمار، وحققتْ نجاحات جيدة، ومنها: جمعية الإصلاح الكويتية، وجمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة، والندوة العالمية للشباب الإسلامي.. وغيرهم.
- أساتذة كليات الإدارة والاقتصاد والتسويق في الجامعات؛ حيث تتوفر لديهم الخبرات والمعارف العديدة التي يمكن أن تساعد الجهات الخيرية في توجهاتها للاستثمار.

- رجال الأعمال، والتجار ذوي الخبرات والتجارب الناجحة، والقريبين من محيط الجهة الخيرية.. والجمعيات التي تضمُّ رجال الأعمال.

إن على كلِّ جهةٍ خيرية أن تبحث في دائرتها المحيطة والقريبة، وستحظى غالباً بالعديد من المتخصصين الذين يمكن أن يتعاونوا معها بشكلٍ أو بآخر لتفعيل الاستثمارات على أسسٍ مهنية.

يجب ملاحظة أن هناك جهات متخصصة في تطوير المشاريع.. وجهات متخصصة في تأسيس المشاريع.. وكلُّ مشروع له جهات متخصصة فيه..

نموذج

جمعية التربية الإسلامية في البحرين تمَّ تأسيسها في العام ١٩٩١م، ولديها أكثر من ٥٠ موظفاً متفرغاً للعمل، لديهم عدد من العقارات والأوقاف ذات العوائد المجزية؛ إلا أن المعاناة المالية ما زالت موجودة. يرى مستشار الجمعية ناصر محمد لوري أن بعض المشاريع الخيرية لها احتياج كبير ودعمها متوفر دائماً مثل كفالة الأيتام، بينما هناك مشاريع أخرى تحتاج أن تجعل لها استثمارات وأوقاف تمولها، إلا أنه يقول: (غالباً نحن ضدَّ الأعمال التجارية في الجهات الخيرية؛ لأنك لو لاحظت ستجد أن مشاريع الآخرين تنجح ومشاريع الجهات الخيرية تفشل، وهذا يعود غالباً إلى كون رؤساء الجهات الخيرية ومَن معهم غير متخصصين ولا يثقون بغيرهم).

تجربة جمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة:

يعمل في قسم تنمية الموارد المالية أكثر من ٨٠ شخصاً في نظام متكامل للمتابعة وتوزيع الأدوار والمهام؛ مما يجعل نصيب كل موظف من العوائد قرابة نصف مليون ريال سنوياً.

قائمة بأسماء أبرز الجهات المانحة والتي يمكن التواصل معها في المملكة العربية السعودية:

- مؤسسة ابن المبارك الخيرية.
- مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية.
- مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.
- مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية.
- مؤسسة حسن عبد الكريم القحطاني الخيرية.
- مؤسسة حمد بن عبدالرحمن الحصيني الخيرية.
- مؤسسة الجبر الخيرية.
- مؤسسة الإبراهيم الخيرية.
- مؤسسة الجميح الخيرية.
- أرامكو لخدمة المجتمع.
- سابك لخدمة المجتمع.
- الفوزان لخدمة المجتمع.
- المهيدب لخدمة المجتمع.



- سبكيم لخدمة المجتمع.
- عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع.
- مجموعة روابي القابضة لخدمة المجتمع.
- كانو لخدمة المجتمع.
- المجدوعي لخدمة المجتمع.
- مؤسسة الغنيم الخيرية.
- مؤسسة الشاوي الخيرية.
- مكتب الشيخ عبدالرحمن الموسى الخيري.
- الزامل لخدمة المجتمع.
- شركة تصنيع لخدمة المجتمع.
- مكتب الحكير لخدمة المجتمع.
- مؤسسة الوليد بن طلال الخيرية.
- مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- مؤسسة الملك فيصل الخيرية.
- مؤسسة الأميرة العنود بنت عبدالعزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود الخيرية.
- مؤسسة سلطان بن عبدالعزيز آل سعود الخيرية.
- مؤسسة حسن عباس شربتلي الخيرية.
- مؤسسة السديري الخيرية.
- مؤسسة سعود بن فهد الخيرية.

نموذج

مكتب دعوة في منطقة صغيرة تبنَّى الأفكار التالية:

١) استضافة قنصل إحدى دول شرق آسيا مع فريقه، واشترط عليه أن لا يقضي أي عمل لأي أحد إلا من خلال المكتب، ووفر مخيماً كبيراً، كان عدد الراغبين في الحضور يتجاوز ٢٠٠٠ شخص، مما أوقعهم في حرج؛ بسبب عدم توفر موارد مالية كافية، فقصدوا القاضي، فإذا عنده مسئول في جهة رسمية سمع عن المشروع، فعرض تزويدهم بمائتي ذبيحة، وتحمُّل تكاليف المكيفات الصحراوية ونقلها مجاناً، وكان من فضل الله إسلام الكثير من الدعاة، هذا التوفيق من الله تعالى جاء بعد استثمارهم الكثير من الفكر والجهد لاستقطاب القنصل، وأخذ الموافقات اللازمة.

٢) بدؤوا ببناء مبنى (وقف) للمكتب، يضمُّ مكاتب ومحلات تجارية، وقاعات للتدريب وخدمات للمسلمين الجدد، وقد وفقهم الله بداعم يقدم أرضاً على شارع رئيسي، فبدؤوا وليس لديهم سوى مبلغ يسير، ولكنهم لمسوا أن الكثير من الناس يأتون ويسألون كم باقي، ويشاركون، كلٌّ على قدر طاقته، حتى اكتمل المبنى.

٣) تمَّ اختيار أعضاء مجلس الإدارة من الفاعلين وليس المتعاونين بفضل أوقاتهم وأسمائهم فقط، فهم يشاركون في التخطيط ويشاركون في التنفيذ.

٤) إذا فاض عندهم أي مبالغ مالية يشغِّلونها في برامج السنة الجديدة؛ باعتبارها قرضاً يجب استرداده، وتوجيهه للاستثمار.

٥) تمَّ عمل تحالف استراتيجي مع مؤسسة خيرية مانحة، قامت المؤسسة بإفادتهم إدارياً ومالياً وتخطيط برنامج دعوي، وقامت الجهة بتولي التنفيذ وتقديم البرامج الدعوية في منطقتهم.

الدراسة الثالثة

معايير عامة لقبول الاستثمارات والمشاريع

توجد فرص كثيرة ومتعددة أمام الجهات الخيرية؛ بحيث يمكن استثمارها وتنمية الموارد المالية من خلالها، كما تُوجد العديد من الأبواب والفرص التي لم تستثمر إلى الآن، ومع كون ذلك صحيحاً؛ إلا أنه لا بدَّ من أن تضع الجهة عدداً من المعايير التي تلتزم بها عند الإقدام على قرارات الاستثمار؛ تجنباً للمخاطرة والتشتت. وهذه عدد من أبرز المعايير التي تمَّ تطويرها لتستفيد منها الجهات الخيرية، وليس بالضرورة تطبيق كلّ هذه المعايير في كلِّ قرارٍ ومشروع:

١- أن تكون المشروعات بعيدةً عن المحاذير الشرعية، وبعيدةً عن الشبهات تماماً، وأن تكون مقبولة اجتماعياً، ورسمياً، حتى لا تؤثر على سمعة ومسيرة الجهة الخيرية.

٢- أن يُقدَّم للمشروع ملخص تنفيذي مكتوب يحوي: فكرة المشروع، ومميزاته، وعقباته، والتكلفة التقديرية، والعوائد التقديرية، ومدة التنفيذ، والكوادر المطلوبة للنجاح.

٣- توفير دراسة جدوى وفق الأسس العلمية، ويجب أن يُسَلَّط الضوء على المخاطر المحتملة، وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى جوانب دراسة الجدوى الأخرى: الفنية والتسويقية والمالية.. وغيرها.

٤- ومهما كانت المشاريع ذات هدفٍ نبيل فإنه يجب أن تكون لها جدوى ربحية، وأن يلبي المشروع حاجة موجودة، وله عملاء واضحون، ولا تقدم عليه الجهة الخيرية فقط لأسباب عاطفية.

٥- توفير كادر إداري متفرغ ومنفصل عن إدارة الجهة الخيرية، لديه الخبرة الكافية لإنجاح المشروع الاستثماري، ومن المهم دائماً التفكير (بالشخص قبل الفكرة).

٦- يُفضَّل أن لا تدخل الجهة الخيرية إلا في مشروع قائم، وقد تجاوز مرحلة التأسيس، وحقق نتائج جيدة، وأن لا يكون مشروعاً على الورق سيبدأ من الصفر؛ لأن ذلك يستنزف الكثير من الوقت، والجهد، الذي لا تستطيع الجهة الخيرية تحمله، وإذا كانت هناك قناعة كاملة بتأسيس مشروع استثماري جديد من البداية، فيجب توفير دراسات متكاملة وخطط تفصيلية، وإدارة متخصصة، وموارد مالية مخصصة وكافية للمشروع قبل البداية به.

٧- لا يتمُّ الدخول في الاستثمار في مشروعٍ حقق خسائر سابقة؛ إلا بشرط أن تكون الخسارة لأسبابٍ واضحة، مثل: سوء الإدارة، أو ضعف التمويل، أو أمر خارج عن الإرادة، ولا بدَّ من معرفة السبب الحقيقي لتعثر أي مشروعٍ قبل محاولة أخذه واعتباره فرصة، مع التأكد من أنه يتوفر لدينا الحلُّ الكامل للتمكُّن من تجاوز مرحلة الخسارة.

٨- لا بدَّ من دراسة الوضع المالي والسمعة للشركاء ودراسة تاريخهم في مجال الأعمال وقدراتهم المالية، فليس من المناسب لأي جهة خيرية أن تستقلَّ بذاتها في المشاريع الاستثمارية؛ بل قد تكون الشراكات في حقها أولى، وليس من المناسب في المقابل أن تُقدِم الجهة الخيرية على الشراكة قبل تحقيق معرفةٍ كافية عن الشريك، سواء كان مؤسسة أو فرداً.

٩- لا بدَّ أن يكون لدى الجهة الخيرية الوقت الكافي لدراسة المشروع، وتهيئة الفرصة لنجاحه، ولا تضطرُّ للدخول السريع وغير المحسوب في فرص ومشروعات تعتقد أن الوقت ضيق وأنها ستفوت إذا لم تبادر بالمشاركة والاستثمار فيها.

١٠- يُفَضَّلُ أن تضع الجهة الخيرية حداً مالياً أقصى للمشروع، وأن لا تزيد المشاركة في المشروع الواحد عن رأس مالٍ محدد بسقف أعلى لا يصح تجاوزه أبداً.

١١- يُفَضَّلُ أن تضع الجهة الخيرية بعض المحاور في حسبانها عند اتخاذ قرار الاستثمار، ومن ذلك محور البعد الجغرافي؛ فلا تتبنى مشروعاً يصعب عليها مراقبته ومتابعته لبعده عن موقعها، والارتباط بالجودة والتميز في المنتج، والخدمات التي يقدمها المشروع، وانسجام المشروع في الرؤية مع الجهة الخيرية، ووجود ميزة نسبية تربط بين الجهة الخيرية والمشروع؛ كأن يقوم المشروع على فكرة وجود عدد كبير من الفروع أو المستفيدين عند الجهة الخيرية.

نموذج:

جهة خيرية دولية تعمل في بريطانيا، ويعمل لديها أكثر من ٣٦ موظفاً متفرغاً، إضافة إلى ١٥٠ موظفاً تُشرف عليهم في دولة أخرى، تأسستْ منذ أكثر من عشرين عاماً، ولديها إيرادات ثابتة من عوائد الأوقاف، تصرف منها على احتياجاتها الدائمة، وهناك تبرعات غير ثابتة تتوسع بها حسب توافر الدعم.

منذ بداية التأسيس تمَّ شراء مبنى كامل على مساحة جيدة، وبه عدد من المرافق التي تُقدم خدماتٍ تُحقق إيرادات، مثل: المدرسة، ومكتب خدمات سياحية، ومطعم، ومكتبة، وصالة ألعاب رياضية، وسكن يتمُّ تأجيره للمسلمين الجدد، أو الطلاب، كما تمَّ إطلاق مشاريع إسكان طلاب قرب الجامعات، فحقق دخلاً جيداً بسبب وجود احتياجٍ كبير.

حرصاً على الاستقرار المالي والنجاح في مسيرة عملها الخيري، قامتْ بتحويل عددٍ من المشاريع الخيرية التي تمَّ إطلاقها في عددٍ من الدول الأفريقية إلى جمعيات خيرية محلية، وبدأتْ تخفف عنها الدعم بشكل سنوي متزايد، حتى تبدأ المشاريع والجمعيات تعتمد على نفسها ذاتياً.

الأمين العام يرى أنه لنجاح الاستثمارات يجب أن توجد إدارة مستقلة عن الجمعية، وفريق متخصص، وسياسات ثابتة، وأن يكون حجم علاقات المسئولين جيداً؛ لأن لذلك دورٌ كبير في النجاح الاستثماري للجهات الخيرية.

كما يرى أن أهم أسباب الفشل أحياناً هو رئيس الجهة الخيرية، وذلك بسبب عدم التعامل باحترافية (مثل عدم الاهتمام بدراسات الجدوى) وكذلك بسبب الفردية في اتخاذ القرارات، ويرى أن على إدارة الجهة الخيرية أن تتجنب الدخول في مشاريع تشغيلية؛ لأنها تستنزف مواردها، وتصرفها عن عملها الأصلي، وغالب الاستثمارات التشغيلية – مثل المطاعم والسياحة – تفشل عند الجهات الخيرية. بينما الاستثمارات العقارية أو المشاركة في نشاط استثماري تجاري مع رجل أعمال لديه دراسات كافية وناجح في عمله هو التوجه الأفضل للجهات الخيرية، وهنا ينبغي أن لا تقوم الجهة الخيرية بمنافسة التجار؛ حتى لا تتضرر في عدم تلقي الدعم منهم، فهم الأقوى مادياً، فقد قامتْ إحدى الجهات الخيرية بالاستثمار في مصنع مياه فخسرتْ مَن نافستهم، ودخلتْ في خلافات إدارية، وفشل المشروع. وقد كان من الأجدى لها الدخول في شراكاتٍ تفيد الجميع.

مثال: إحدى الجهات الخيرية كانت تقيم مناسبات جماهيرية بشكلٍ دائم وعلى مدار عدة سنوات.. ولأنها بحاجة إلى توثيق هذه الفعاليات إعلامياً ونقلها لتحقيق أكبر فائدة؛ فقد أتاحت للفريق الإعلامي العامل أن يتحول إلى مؤسسة تجارية خاصة تقدم خدماتها بسعر خاص داخل الجهة الخيرية أو غيرها بسعر منافس للسوق يحقق عوائد للمؤسسة الخاصة والجهة الخيرية.

الدراسة الرابعة

العقبات التي تقف في طريق تنمية استثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية

بناءً على الزيارات الميدانية، والاستطلاعات، والمقابلات التي تمَّتْ مع عددٍ من القائمين على الجهات الخيرية في عددٍ من دول الخليج العربي، وجدنا أن هناك عدداً من العقبات الأساسية المتكررة في إطارات عامة، أو بصور جزئية، وكان لا بدَّ لنا من حصر وذكر هذه العقبات، حتى يمكننا مساعدة الجهات الخيرية في تجنبها في سبيل الانتقال إلى مرحلة جديدة في مسيرتها لتنمية مواردها المالية من خلال تفعيل الاستثمارات.

العقبة الأولى (العجز المادي):

الافتقار إلى أسس تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات، وأسس الاستثمار نعني بها: رأس المال، والأصول، والمعرفة.. إلخ. ويدخل في هذه العقبة الافتقار إلى السيولة المالية التي يمكن تنشيطها استثمارياً لتدرَّ عوائد مالية.

ومع كون هذه العقبة حقيقية ورئيسية، إلا أننا نعتقد أنَّ كثيراً من الجهات الخيرية تعيش مشكلة اعتقادها بأنه ليس ثمة مجال للاستثمار إلا من خلال توافر رأس مال كبير وفائض عن الاحتياج، والواقع أن فكْر الاستثمار

بمعناه المتقدم لا يفترض وجود رأس مال كبير، ولا فائض، وهذا ما سيتمُّ بحثه بالتفصيل بتوفيق الله وذكر أمثلته ونماذجه في شرح نموذج أساس في الفصل التالي من فصول الكتاب.

يندرج تحت هذه العقبة عدم مساعدة الجهات المانحة لجهة خيرية محددة، أو عدم قناعة المانحين بمشاريع الجهة الخيرية، وعدم استثمار الانجازات السابقة في الجهة الخيرية بطريقة استثمارية، وعدم استغلال الإمكانيات المتاحة للجهة، وعدم وجود مقر دائم حيث يؤثر ذلك على كثير من الأمور، وضعف مستوى دخل أفراد المنطقة، ويدخل فيها أن أكبر موارد الجمعيات تكون عبارة عن أموال مخصصة لا يمكن التصرف فيها؛ لأنها يجب أن تُنفق في أوجهها المشروعة لها.

العقبة الثانية (العجز المعرفي):

الافتقار إلى الأفكار التي تسهم في تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات، ويدخل في ذلك عدم توفر الخبرة الكافية في مجال الاستثمار، والبقاء في دائرة التركيز على مجالات محدودة وضيقة ومألوفة.

هذا العجز المعرفي له سببٌ جوهري وهو الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص القادرين على تنمية وإدارة الاستثمارات (عجز بشري).

والسؤال الذي يفرض نفسه هو: أيهما أكثر أهمية، الموارد المالية، أم الموارد البشرية؟

والواقع أننا لم نطرح هذا السؤال على أي جهة خيرية فكانت إجابتهم مترددة أو مختلفة، فالجميع يوافقون على أن الموارد البشرية تُعتبر أكثر أهميةً وسبباً في جلب وتنمية الموارد المالية، ومع ذلك فالواقع أن برامج الجهات الخيرية واجتماعات القائمين عليها واهتمامات مجلس إدارتها تتجاهل بشكلٍ كبير البحث عن الأفراد، وتأهيلهم بشكلٍ مناسب لتلبية الاحتياجات المالية المستقبلية.

يبقى أن التحدي المعرفي، واستقطاب وتأهيل الكادر البشري المناسب ليس أمراً سهلاً، لكننا قدمنا في الدراسة الثانية ما يساعد على تخطي هذه العقبة، كما أننا في الفصل القادم سنستعرض الكثير من الأفكار الاستثمارية والتجارب العملية التي تحاول تقليص سلبية عدم وجود أفكار.

أخيراً.. نشير إلى أنه يندرج تحت هذه العقبة: عدم قدرة الجهة الخيرية على استغلال الفرص، وعدم القدرة على تفعيل الأقسام النسائية أو المتطوعين، وعدم القدرة على دراسة المشاريع والأفكار المتاحة.

العقبة الثالثة (العجز الإداري):

الافتقار إلى القاعدة التنظيمية والإدارية التي تسهم في تنمية الموارد المالية من خلال تفعيل وتنمية الاستثمارات، ويدخل فيها عدم التفرغ من

قبل الكادر الإداري المسئول عن الجهة الخيرية، أو عن قسم تنمية الموارد المالية بالتحديد، وعدم وجود خطط إعلامية، وعدم وجود دعاية وإعلان، وموسمية العمل في بعض الجهات الخيرية، وعدم وجود التخطيط لتنمية الموارد، أو العجز عنه، وضعف الأنشطة والبرامج التي تقدمها الجهة الخيرية، وضعف أو صعوبة التواصل مع الداعمين، وضبابية صورة الجهة لدى المجتمع، وعدم وجود خبراء، وتشتت الجهود والطاقات، وعدم وضوح الرؤية، ورضا أصحاب القرار بالواقع، وضعف الثقة بالذات لدى العاملين على تنمية الموارد، وضعف معرفة العاملين بجهتهم الخيرية، والخوف من المخاطرة والخسارة.

العقبة الرابعة (القناعات والتخوفات الخاطئة):

من العقبات: وجود قناعات ومخاوف لدى قادة الجهة الخيرية من تأثير الاستثمارات على سمعة وتوجه ونشاط الجهة، والنظرة الشرعية للموضوع التي تصل إلى حدِّ تحريم استخدام التبرعات في تنمية الاستثمارات، فقد يكون لدى الجهة الخيرية تخوُّفٌ زائد، أو عدم رغبة أصحاب القرار في تحمل المسئولية، أو القناعة بانعدام الثقة في الجمعية، أو نشاطها أو إدارتها، أو القناعة بعدم إحساس التاجر بالجهة. وقد يكون عددٌ من هذه التخوفات أو القناعات صحيحة وقائمة؛ إلا أننا يجب أن لا نجعلها ذريعةً لتجنب تفعيل الاستثمارات في الجهات الخيرية؛ بل علينا أن ندرس كيف نتجنب هذه المخاوف والقناعات.

نموذج:

أحد الموسرين جاء إلى جهةٍ خيرية وقدم لهم اثني عشر مليون ريال ليقوموا باستثمارها لمدة عشر سنوات في بناء مساكن خيرية ونحوها ثم يعيدوا إليه رأس المال، وقد درسوا الأمر ووافق كافة المسئولين في الجهة الخيرية على ذلك؛ إلا أن رئيس مجلس الإدارة ذو المقام الفاضل رفض الأمر، وقال: هذا في ذمتي وأنا لا أتحمل هذه المسئولية، وبقيتْ هذه الجهة إلى اليوم تطلب مالاً لتسيِّر أمورها.

إننا نحتاج إلى توقفٍ طويل عند تأثير قناعات أصحاب القرار على زيادة دخل الجهة الخيرية - فالقوي مقدمٌ على الأمين أحياناً -، ونحن نريد قادة قادرين على جلب المزيد من الموارد، واستثمار الموارد المتاحة بشكلٍ أفضل، إضافةً إلى قادة قادرين على تبني المشاريع الخيرية وتنفيذها.

العقبة الخامسة (الأنظمة الرسمية):

المتغيرات النظامية والخارجية التي قد تؤثر على كافة الأنشطة الخيرية والاجتماعية في المجتمع بأسره، هذه العقبة ليس للجهة الخيرية دورٌ في حصولها أو تجنبها؛ لكنها يجب أن تكون على إطلاعٍ ووعي بما يحدث في محيطها من مستجدات، والخطوة الرئيسية التي عليها التأكد منها تتمثل في التعرف الكامل على الأنظمة الحالية، ووجود مرجعية نظامية أو شرعية،

ومظلة داعمة لكل أعمال واستثمارات الجهة. يجب ملاحظة أن كافة العقبات السابقة يمكن التحكم بها، باستثناء عقبة الأنظمة.

ويندرج تحت هذه العقبة التعقيدات الإدارية للمصارف وصعوبة فتح الحسابات البنكية، أو عمل الاستقطاعات والتحويلات المالية، والتبرعات القادمة من بعض المنظمات الدولية وغير ذلك.

إذا كنا نتحدث عن المسائل المالية مراراً وتكرارا فإن السبب يرجع إلى تعامل العديد من الجهات الخيرية مع المال بشكلٍ إداري غير صحيح.

الفصل الثالث

(أساس)

نموذج تطبيقي لتفعيل الاستثمار

في الجهات الخيرية

- ✓ الأسباب التي تمنع الجهات الخيرية من الاستثمار.
- ✓ **أساس** رأس المال.
- ✓ **أساس** الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- ✓ **أساس** المعرفة والمعلوماتية وقواعد البيانات.
- ✓ **أساس** (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية).
- ✓ **أساس** الأفكار الإبداعية والفرص السانحة.
- ✓ نموذج الأوقاف، توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار.

توضيح نموذج (أساس):

نموذج أساس للاستثمار في الجهات الخيرية:

الصورة الذهنية			
التنظيم الإداري والمالي	أساس الاستثمار	أفكار الاستثمار	محرك الاستثمار
التقييم والمراجعات			

نموذج (أساس) الموضَّح أعلاه يهدف إلى تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية من خلال الاستثمارات الآمنة، مع بقاء الاستثمار كوسيلةٍ تساعد الجهة الخيرية في تحقيق أهدافها، مع المحافظة على تركيزها وتوجهها للأعمال الخيرية.

والنموذج يقتضي وجود تنظيم داعم للاستثمار يمكِّننا من اكتشاف الأسس التي تملكها الجهة الخيرية.. ثم تطور الأفكار الاستثمارية بناءً على هذه الأسس.. وتختار (المحرك) الذي سيتولى هذا الاستثمار.

إن غالب ما يمنع دخول الجهات الخيرية في مجال الاستثمار أو التوسع فيه هو أحد الأسباب التالية:

السبب الأول:

الافتقار إلى وجود الأسس الاستثمارية (رأس المال ، الأصول، المعرفة..إلخ)، حيث أن الغالب أن هناك قناعة سائدة (وهي صحيحة بشكل نسبي) أنه لا يمكن للجهة الخيرية أن تستثمر ما لم يكن لديها مالٌ وفير فائض عن حاجتها، ورأس المال هو أحد الأسس الاستثمارية التي يُبنى عليها التوسع في الاستثمار، لكنه ليس الأساس الوحيد، وليس بالضرورة أن يكون وفيراً وفائضاً عن الحاجة لتقوم الجهة الخيرية باستثماره.

والجدير بالذكر أن عدداً كبيراً من الجهات الخيرية تملك أُسساً استثمارية جيدة؛ لكنها للأسف لا تدرك ذلك! وسيأتي توضيح عدد من الأسس الاستثمارية، ونماذج استثمارها لتحقيق عوائد منها، فيما يلي بإذن الله.

السبب الثاني:

الافتقار إلى الأفكار الاستثمارية، وعدم القدرة على تطوير المشروعات عند توافر بعض الأسس (تشغيل رأس المال، المشاركة بالموجودات...).

في بعض الأحيان يكون الأساس الاستثماري متوفراً (مثل وجود أرض أو مبنى عقاري)، وتعي الجهة الخيرية وجود هذا الأساس، لكنها لا تعرف

كيف تطوِّر الأفكار لتحولها إلى مشروعاتٍ استثمارية تدرُّ عوائد مادية؛ من غير أن تجد نفسها في مشكلات وانشغالات هي في غنىً عنها.

وهذا لا يُعدُّ عيباً في الجهة الخيرية أو القائمين عليها؛ لأن تطوير الأعمال (Business Development) وإدارة المشروعات (Project Management) هي: تخصصات قائمة ولها روادها؛ ولكنَّ المشكلة هي بقاء هذه الأصول معطلة عن الاستثمار، في الوقت الذي تعاني فيه الجهة الخيرية من نقصٍ في مواردها المالية.

السبب الثالث:

الافتقار إلى الكفاءات والخبرات القادرة على تبني الاستثمار وتوجيهه وتنميته (محرك الاستثمار). تعاني الجهات الخيرية من عدم وجود كفاءاتٍ متخصصة يمكنها تفعيل عناصر القوة لدى الجهة الخيرية، وتحويلها لمصدر دخلٍ مادي من خلال الاستثمار.

وفي نموذج (أساس) فإن الاقتراح الأكثر عملية وواقعية هو: أن تزيد الجهات الخيرية علاقتها بمن يخدمها مِن داخل أو خارج الجهة من الخبراء والوسطاء والمتخصصين في مجالات الاستثمار، مقابل نسبة من صافي الأرباح العائدة للجهة الخيرية، وبالتالي تضمن الحصول على أفضل الفرص الاستثمارية، وتضمن أنها لا تتكلف أي شيء حتى تأتيها الأرباح بإذن الله تعالى.

وهذا الأمر ينطبق على كلٍّ من سيقوم بعملية الإدارة والتشغيل، أو يُشرف على مشروعٍ استثماري ستشارك الجهة الخيرية فيه، وسيتمُّ التعرض لهذا الأمر بشكل تفصيلي أكثر في الفصل الأخير من الكتاب.

نموذج:

استشارني أحد العاملين في إحدى الجهات الخيرية المسئولة عن دعوة غير المسلمين فقال: عندنا صيني مسلم عقليته التجارية جيدة وعنده أفكار، وقد كان يعمل تاجراً في بلده، ونريده أن يستثمر لنا بعض المال!!

وأخبرني أحدهم أنهم سلموا مالاً لأحد منسوبي الجهة الخيرية ليتولى استثماره في سوق الأسهم، فخسروا أكثر من نصف المبلغ دون علمهم، فسارعوا بسحب باقي المبلغ.

من الخطأ أن تتخذ الجهة الخيرية قراراً ارتجالياً بمنح الأموال لفردٍ يقوم بتشغيلها..

السبب الرابع:

الافتقار إلى قاعدة تنظيمية وإدارية داخل الجهة الخيرية تُسهم في تنمية الاستثمارات؛ دون أن تطغى على مسيرة وتوجه الجهة بأسْرها. فلا تجدُ أن مسئولية وصلاحية الاستثمار في الجهة الخيرية لدى إدارة أو أفراد محددين، والحلُّ باختصار هو إعادة ترتيب الهيكل الإداري بما يضمن تحديد مسئولية



الاستثمار بشكل دقيق وعملي لدى إدارة مخصصة وفرد محدد مع فريق حسب الاحتياج، وسيتمُّ التعرض لهذا الأمر بشكلٍ تفصيلي أكثر في الفصل الأخير من الكتاب.

السبب الخامس:

قناعات ومخاوف القائمين على الجهة الخيرية من تأثير الاستثمار على سمعة الجهة الخيرية، أو تغيير التوجه الذي قامت لأجله، أو الانشغال عن الأنشطة الرئيسية، أو تسرُّب الكفاءات إلى مجال الاستثمار الخاص..إلخ.

لن تنطلق تنمية الموارد المالية.. إذا كانت القيادة تقليدية

والحلُّ لكل ذلك هو التنظيم الداخلي، والاستفادة من مفردات وعناصر موضوع الصورة الذهنية للجهات الخيرية وتَبنِّيه باستمرار، وهذا سوف نتعرض له أيضاً بالتفصيل في الفصل الأخير من الكتاب.

فيما يلي من هذا الفصل سيتمُّ استعراض عددٍ من الأسس الاستثمارية التي تساعد الجهة الخيرية في تنمية الاستثمارات، وهي على النحو التالي:

(١) أساس رأس المال.

(٢) أساس المعرفة والمعلوماتية وقواعد البيانات.

(٣) أساس الأصول الملموسة وغير الملموسة.

(٤) أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية).

(٥) أساس الأفكار الإبداعية والفرص السانحة.

(٦) نموذج الأوقاف، توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار.

وتحت كلِّ أساس سنقدم توضيحاً كافياً وعدداً من أفكار المشروعات الاستثمارية الكفيلة بتحقيق عوائد مادية بشكل أو بآخر وبنسب متفاوتة بتوفيق الله تعالى.

نموذج:

تُعدُّ جمعية الإحسان الطبية في جيزان ناشئة؛ إلا أنها ومن بداياتها تتبنى العديد من عناصر النجاح. فقد انطلقتْ على أساس التخصص والاحتياج في المنطقة؛ حيث تُقدم خدمات صحية نظامية، وقد بذل القائمون عليها جهداً لاختيار هوية تعكس المستوى المأمول، ولم يتعاملوا بعشوائية مع اختيار الاسم والشعار وغيره، (لا بدَّ من التفرد والتميز في كلِّ تفاصيل عملك).

كان تأسيس الجمعية إحدى ثمرات لقاءٍ علمي اطلعوا من خلاله على تجارب جمعيات صحية ناجحة أخرى، وبدؤوا بأخذ موافقة رجال أعمال وأطباء ووجهاء وطلاب علم، ثم حصلوا على الموافقة الرسمية من الوزارة، وانطلقوا من خلال الدعم المالي الرسمي الذي تمنحه الوزارة لتأسيس جمعية خيرية.

تمَّ تشكيل مجلس إدارة من ١٣ فرداً منهم وكيل أمارة المنطقة، وتمكنوا من جمع قرابة ٤٠٠ ألف ريـال شكلتْ انطلاقتهم الفعلية، وقدم لهم أحد الداعمين مساحة مفتوحة لمقر المكتب الرئيسي (قال: هي لكم حتى تستغنوا عنها)، فتمَّ تشكيل وتأثيث المقرِّ، وبدأت اللجان أعمالها.

بدأت اللجنة الفنية بوضع المشاريع الطبية التي تخدم فئات محددة من المرضى، وكلُّ مشروع تُوضع له خطة ويسوَّق، فيأتي التمويل بتوفيق الباري، علماً بأن العلاقات الشخصية في نفس الوسط الطبي وفَّرتْ كثيراً من الدعم.

من المشاريع التي تمَّ إطلاقها مشروع الإسكان الخيري للمرافقين مع المرضى المراجعين، وكثيرٌ منهم فقراء ولا يجدون تكلفة السكن، وهذه تعتبر خدمة جديدة بميزانية متواضعة جداً. وكذلك الأمر مع مشروع توصيل المرضى مِن القرى إلى المستشفى والعكس.

ثم وفقهم الله بأن تبرع أحد التجار من أعضاء مجلس الإدارة بأرض في موقع متميز، وتمَّ استكمال تصميمها وبدء استصدار التراخيص اللازمة لها، والهدف تسويق فكرة إنشاء وقف متخصص للجمعية؛ لمساعدتها في تحقيق استقرار مادي مستقبلاً بتوفيق الله.

الأساس الأول

أساس رأس المال

المقصود من هذا الأساس هو: وجود رأس مال يمكن أن تستغني عنه الجهة الخيرية لمدة محددة متواصلة، وبغضِّ النظر عن حجم المبلغ؛ إلا أنه كلما أمكن الاستغناء عن مبلغ نقدي أكبر لفترة محددة أطول، كلما أمكن استثمار النقد في الحصول على صفقات متميزة وجيدة (المال يولد المال).

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار رأس المال فيها:

١- استثمار رأس المال في تملك الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد (مثل الشراء في المخططات الجديدة الحكومية أو الخاصة)، ومن ثَم إعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها السوقية، ويمكن حينها إخراج رأس المال من الاستثمار، وإبقاء الربح ليضارب في شراء مواقع أخرى؛ بهدف الشراء وإعادة البيع عند أرباح سريعة (يمكن أن تتفق الجهة الخيرية مع مكتب تسويق عقاري لتجنب الانشغالات المتوقَّعة).

٢- استثمار الفائض المالي في بناء منشآت عقارية؛ بغرض بيعها أو تأجيرها بعوائد سنوية، ووقْف ريعها على أنشطة الجهة الخيرية، وهذا الاستثمار يتطلب عدة أمور منها: التعاقد مع مقاولين

متخصصين تجنباً للخطأ أو الانشغال، والتنبه إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يؤدي إلى تجميد المال لفترة طويلة نسبياً.

٣- استئجار مبنى كبير بشكل كامل، ثم إعادة تأجيره كوحدات مقطعة بربح مجدي.

مثال:

يوجد في إحدى المدن الرئيسية: مبنى مكون من ٤٨ شقة صغيرة، يطلب صاحبه تأجيره لجهة واحدة سنوياً بقيمة ١،٣٠٠،٠٠٠ ريال مقسمة على دفعتين، يُمكن أن يُعاد تأجير المبنى لكلّ شقة سنوياً بقيمة إجمالية ١،٧٧٠،٠٠٠ تقريباً، ويمكن أن يتولى مكتب عقار المسئولية بالكامل مقابل نسبة من العائد وتبقى الجهة الخيرية بعيدة عن تعقيدات وانشغالات المستأجرين.

٤- شراء بضاعة نقداً بسعر منخفض ومنافس، وبكميات جيدة، وإعادة بيعها بالآجل بسعرٍ أعلى وربحٍ ذي جدوى، مع ضمان وجود العميل؛ بحيث لا تكون هناك تكلفة نقل وتخزين، وضمان قدرة العميل على الدفع في الأجل المحدد.

مثال:

تملك جهة خيرية مبلغ ١٥٠،٠٠٠ ريال ويمكنها الاستغناء عنها لمدة خمسة أشهر، ويوجد تاجر جملة بحاجة إلى بضاعة يقوم بتصريفها خلال فترة ثلاثة أشهر، فيتمُّ الاتفاق على أن تقوم

الجهة الخيرية بشراء البضاعة وإعادة بيعها له بربح ١٠٪ مثلاً وتستلم مالها خلال أربعة أشهر بشيكات أو سندات مؤجلة، على أن يقوم نفس التاجر باستلام ونقل البضاعة من المورِّد حتى تتجنب الجهة الخيرية أكبر قدرٍ من الأعباء.

٥- الاستثمار في الأسهم (مضاربةً أو استثمارا): استثمار مبلغ نقدي في المضاربة، بشراء وبيع الأسهم في سوق الأوراق المالية، مع وضع سياسة واضحة تضمن محدودية المخاطر، ومن المهم أن تضمن إخراج رأس المال بأسرع وقت والعملَ فقط بالأرباح. هذا المسلك من مسالك التنمية المالي، لابدَّ فيه أن يكون نشاط الشركة التي يتم فيها استثمار أموال الجمعيات الخيرية نشاطاً مباحاً؛ لأن حكم تملك الأسهم والتصرف فيها بيعاً وشراءً يختلف باختلاف نشاط الشركة، كما أنه يتطلب شخصاً يحسن الاستثمار على أسس علمية وليس خبرة شخصية فردية وضربات حظ.

٦- الاستثمار بتمويل مشروعات صغيرة أو متعثرة حالياً، واعدة مستقبلاً، مقابل تملُّك حصة دائمة فيها، على أن يكون السبب الوحيد للتعثر الحالي هو عدم وجود سيولة مالية، وعلى أن تكون مشاركة الجهة الخيرية كافية لاستمرار المشروع، فلا يتطلب المشروع مبالغ إضافية قد يصعب توفيرها لاحقاً، وعلى أن تضمن الجهة الخيرية حصتها في الملكية بعقود نظامية، مثال: مشروع نقل طالبات

يملك خمس حافلات، ولا يستطيع الحصول على عقد النقل إلا بتملك حافلة إضافية تُكلف ١٠٠،٠٠٠ ريال، وهذا المبلغ غير متوفر عند صاحب المشروع، فتدخل الجهة الخيرية شريكاً ممولاً بقيمة الحافلة، وتبقى شريكاً دائماً في العوائد السنوية للمشروع.

٧- المشاركة في صناديق الاستثمار البنكية المجازة شرعاً، والتي تكون نسب المخاطرة والمدة الاستثمارية فيها محددة بشكل واضح ودقيق.

٨- شراء بعض الخدمات أو المنتجات التي يتطلبها قطاع محدد بسعر الجملة، ثم إعادة بيعها بسعر المفرّق، وتحقيق هامش ربح جيد، مثال: جهة خيرية تتعاقد مع شركة خدمة حج وعمرة لتوفير حافلة كاملة لـ٥٠ شخصاً بسعر ٥٠ ريال للشخص، ثمَّ تقوم هي بتقديم الخدمة للمستفيدين بسعر ٨٠ ريال للشخص، وتتولى الشركة كافة تفاصيل التنفيذ والمتابعة، مثال آخر: تقوم جهة خيرية بالتعاقد مع مركز تدريب؛ لإعداد دورة تدريبية خاصة، ثم تقوم بإعادة بيع المقعد بهامش ربح مقبول.

٩- استغلال الأراضي الخاصة الموجودة في الحي، واستثمارها بعد التنسيق مع أصحابها، أو استثمار أراضي الخدمات العامة المتاحة في المنطقة، بفتح محلات أو تقديم ألعاب أطفال، أو يمكن مثلاً إنشاء ملاعب رياضية للشباب على أحد المرافق العامة وتشغيله تجارياً.

١٠- استثمار المواسم بما يصلح فيها، بالتنسيق مع تاجر متخصص،

مثـال: المتـاجرة بالأغنـام في موسـم الحـج، أو المتـاجرة بـبعض المنتجات الغذائية في رمضان.

١١- الحصـول علـى امتيـازات تجاريـة تفتقـر المنطقـة إليهـا، وإعـادة تشغيلها من خلال شركاء متفرغين.

نؤكد أنه كلما تمَّ توفير مبالغ نقدية أكبر، وكلما أمكن الاستغناء عنها لفترة محددة أطول، كلما منحتِ الجهة الخيرية عدداً كبيراً من الخيارات والفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها.

نموذجان من قرية صغيرة:

١) طلبَ القـائم علـى إحـدى الجهـات الخيريـة مـن المسـئولين في إحـدى الجهـات المانحة أن يقوموا بزيارته، ورتـب لهـم برنامجاً كـاملاً، فوجـدوا أن هناك احتياجاً كبيراً يتناسـب مع اشتراطاتهم في الدعم، فقاموا بتأسيس مسجد جامع ومعه غرف ومحلات للإيجار؛ بحيث تكون العوائد كافية للصرف على مناشط الجهة الخيرية والجامع.

٢) جهة خيرية قررتْ مع مسئوليها أن ٥٠% من الإيرادات تُصرف على الأوقاف وليس على البرامج.. لمدة زمنية محددة تسهم في تنمية واستقرار الجهة الخيرية على المدى الطويل بتوفيق الله تعالى.

الأساس الثاني

أساس الأصول

المقصود من هذا الأساس هو: استثمار الأصول المادية الملموسة التي تملكها الجهة الخيرية، أو تتوفر لديها بشكلٍ دائم أو مؤقت؛ بحيث يمكن أن تكون هذه الأصول وسيلة لمشروع يدرُّ عائداً ربحياً، ولا يضرُّ باسم ومكانة الجهة الخيرية أو يتعارض مع نشاطها.

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الأصول فيها:

١) استثمار الأراضي: بحيث تقوم الجهة الخيرية بالبناء لنفسها بغرض التأجير أو البيع بسعرٍ جيد، والحصول على تمويل خارجي؛ بحيث يتمُّ سداد مستحقات التمويل لاحقاً من عوائد المبنى، أو تقوم بعمل حملة تسويقية للمساهمة في بناء المشروع الوقفي. ويمكن أحياناً التعاون مع شركة ممولة أو داعمة للعمل الخيري للتكفل بالبناء مقابل وضع اسمهم على المبنى.

٢) استثمار الأراضي التي تملكها الجهة وليس لها مال لتبنيها: بحيث تُعطَى مستثمراً يدفع إيجاراً سنوياً متزايداً مع فترة سماح للبناء، وهنا يتوجب على المستثمر أن يبني ويستفيد من العوائد لمدة محددة

بمتوسط ١٠ أعوام مع دفع الإيجار السنوي للجهة الخيرية، ثم تعود ملكية العقار وعوائده إلى الجهة الخيرية.

٣) استخدام الواجهات المتميزة في المباني المملوكة أو المستأجرة كمساحات إعلانية بما يتيحه النظام وبما لا يُخلُّ بمكانة وسمعة الجهة المعنية، ويمكن التعاون مع وكالات الدعاية المتخصصة؛ بحيث تدير الموضوع بنسبة محددة من العائد.

٤) تأجير المرافق والمساحات التي يمكن الاستغناء عنها في المباني التي تملكها الجهات الخيرية، مثل: مباني الفروع، أو الإدارات التي تمَّ إغلاقها منذ زمن؛ بحيث يتم إعادة تأجير هذه المرافق إلى جهات أخرى باتفاق واضح وبعوائد مناسبة.

في إحدى الجهات كان من الممكن رفع المبنى طابقين إضافيين بناءً على التنظيم الجديد، مما يعني توفير مساحات واسعة، يمكن أن تحقق عوائد مالية في حالة تأجيره، لكنها لم ترفعه لعدم احتياجها له!

فكما أن الجهة الخيرية قد تستأجر جزءاً من مبنى تجاري، فهي قد تؤجر جزءاً من مبانيها لنشاط تجاري.

٥) استثمار السيارات التي تملكها الجهة لتقديم بعض الخدمات في الأوقات التي لا تكون فيه محتاجة إلى استخدامها. ومن هذه

الخدمات: خدمة توصيل الطلاب والطالبات، خدمات للمراكز والأندية خلال الإجازات، خدمات سائق خاص أو تلبية خاصة للمنازل، خدمات المواسم مثل شركات الحجّ والعمرة.. ويمكن الاتفاق مع جهة متخصصة لتفعيل هذه الإمكانات.

٦) بيع الأجهزة القديمة (مثل الهاتف والفاكس والحاسب وغيرها) والأشياء العينية الملموسة (مثل الأثاث المستعمل والدواليب ونحوها) التي توجد في المستودع لفترة طويلة ولا يُستفاد منها، أو لا حاجة لها مستقبلاً. **وكمثال واضح**: رأينا سيارة قديمة جداً متهالكة في مستودع إحدى الجهات الخيرية، ولم يخطر على بال أحد أن يقترح بيعها في التشليح. **وكمثال آخر**: فإنه حتى الأوراق القديمة التي ترغب الجهة في إتلافها هناك مصانع ورق تشتريها بأسعار محددة.

٧) بعض الجهات الخيرية تملك قاعات للمحاضرات، ومعامل للتدريب المتخصص في مجال الحاسب الآلي وغيره، ويمكنها الاستثمار بتأجيرها للجهات المستفيدة، أو إقامة البرامج فيها؛ بغرض تحقيق عوائد ربحية.

٨) بعض الجهات الخيرية تملك مرافق رياضية، أو يحيط بها مرافق عامة، مثل ملعب كرة القدم الموجود في الحي، وحدائق عامة،

ويمكنها استثمار هذه المرافق، بالتنسيق مع مَن يلزم لإقامة البرامج الرياضية والحفلات والمناسبات بعوائد ربحية.

٩) المزاد العلني للمواد العينية التي تجمعها الجهة ولا يمكن الاستفادة منها مباشرةً، وهذا المزاد يجب أن يتم وفق الضوابط الشرعية، فلا تبيح الجهة لنفسها زيادة قيمة أسعار المبيعات بحجة أن الزيادة تدخل كتبرع..

سؤال للنقاش: كيف يصبح مقر الجهة الخيرية جاذباً للداعمين؟

تجربة:

المكتب التعاوني لدعوة الجاليات في الجبيل من الجهات الخيرية ذات النشاط المستمر والواسع والمثمر بتوفيق الله تعالى، وأغلب أسباب النجاح في عملهم: انطلاقهم من أصل ثابت يُشكِّل قاعدة أعمالهم وتجمعهم ونشاطاتهم؛ حيث يرتبط مقرُّ المكتب بالمسجد الجامع، وهذا منحهم العديد من الفوائد، ومنها على سبيل المثال: الاستفادة من المساحات والساحات الواسعة للمسجد ومواقف السيارات المتاحة بلا تكاليف، حضور جمهور كبير للمسجد في كلِّ صلاة، وفي الجمعة وغيرها، مما يُسهل وصول كثير من الناس إلى المكتب بشكلٍ دائم، فيكون منهم المتعاون والداعم. والحصول على الكثير من التسهيلات الحكومية الموجهة للمسجد وما هو ضمن مرافقه.

هذا الاستقرار المبني على استثمار الأصول ساعد المكتب في تبني عدد من الأنشطة والمشاريع الاستثمارية، كان من أهمها استثمار بعض المساحات لتأسيس قاعات تدريب تحقق أهداف المكتب، مثل تأهيل وتدريب المسلمين الجدد، وفي نفس الوقت تمَّ التعاقد مع جهة تدريب متخصصة لتشغيلها مقابل عوائد مالية للمكتب. وقد تمكَّن المكتب أيضا من الاستثمار في إنشاء مشروع مطعم (مطبخ) متميز حقق سمعة ومكانة رائعة في المنطقة وحقق عوائد مالية جيدة بتوفيق الله.

فكرة:

هل يمكن أن توجد الجهة الخيرية (مقر/فرع/معرض) في أماكن غير مألوفة، مثل المجمعات السكنية المغلقة وداخل الشركات والأسواق وغيرها؟

أفكار استثمار الاسم التجاري للجهة الخيرية:

(الاسم التجاري) يُعدُّ من أهمِّ الأصول التي تملكها الجهات الخيرية، واستثمار الاسم التجاري يُعدُّ مجالاً خصباً للكثير من الأفكار؛ إلا أن حساسية الموضوع تتطلب من إدارة الجهة الخيرية القيام ببعض الخطوات اللازمة، أهمها: وضع الضوابط اللازمة لضمان استثمار الاسم بشكل صحيح تلازمه الجودة في أي منتجات أو خدمات يمكن تقديمها، هذا إذا رغبت الجهة في التوسُّع، وتبقى بعض الأفكار المباشرة التي يجب أن تفكِّر كلُّ جهة

كيف تستفيد منها باستثمار اسمها في مجتمعها القريب، وستجني الكثير من العوائد بإذن الله.

١- تفعيل التعاون مع مراكز خدمات نسائية متخصصة؛ بما يوظِّف ثقة الناس في اسم الجهة الخيرية، مثل: مراكز التفصيل النسائي والتصوير والأفراح وغيرها.

٢- وضع الاسم على بعض الكتب والرسائل العلمية لتزكيتها.

٣- التعاون مع المدارس الخاصة، أو محلات الخدمات، أو غيرها من خلال الاسم فقط.

٤- التعاون مع وسائل الإعلام المتخصصة مثل الصحف والمجلات الشبابية.

٥- المشاركة في الخدمات الإلكترونية كعمل مجموعة رسائل قنوات sms.

٦- وضع شعار الجهة الخيرية لتسويق بعض المنتجات الاستهلاكية بعد الاتفاق وإشهار وجود نسبة معلنة لدعم أنشطة الجهة الخيرية.

اسم الجهة الخيرية، هو أصلٌ كبير يجب أن يتم التفكير جيداً في استثماره بطريقة لا تتعارض مع أهدافها ومكانتها في مجتمعها المحيط بها، وقد

لا يكون الاسم التجاري للجهة الخيرية هو اسمها المباشر؛ بل قد يكون أحد المشاريع التي حققتْ نجاحاً وشهرة واسعة، مثل المخيمات الترفيهية الشبابية.

مثال: مؤسسة هدية الحاج والمعتمر، تعمل في مكة المكرمة، وهي الجهة الخيرية الوحيدة التي تمارس هذا النشاط، ويمكنها فعلياً استثمار هذا الاسم وهذه الميزة بطريقة تحقق أهدافها وتوفر لها موارد مالية.

نموذج:

أحد مكاتب الدعوة في المنطقة الوسطى عرضت عليه إحدى شركات العلاقات العامة أن تقوم بإعداد هدايا في الإجازات والمناسبات، وتضع اسمه عليها.. على أن تتولى الشركة عملية ومصاريف الإنتاج والتوزيع مقابل نسبة للمكتب توفر له أكثر من خمسين ألف ريال في كل موسم.

الأساس الثالث

أساس المعرفة والمعلوماتية

المقصود من هذا الأساس هو: استثمار قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المعرفية المتوفرة لدى الجهة الخيرية؛ سواء بسبب الأفراد المنتمين للجهة، أو بسبب تخصُّص ومجال وطول مدة العمل في الجهة؛ بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات والمعرفة وسيلة لمشروع يدرُّ عائداً ربحياً ولا يضرُّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية.

قواعد البيانات والمعلومات من أهم الأسس؛ ولذا على الجهات الخيرية فعلاً أن تحرص على امتلاك بياناتٍ أكثر وأكبر، وأن تحدد مجالات المعرفة الخاصة لديها، وتحرص على دراستها والاستفادة منها.

وسأستعرض فيما يلي بعض النماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس المعرفة والمعلوماتية فيها:

١- استثمار العلاقات في عمل الوساطة في مجال العقار أو في مجال الفرص التجارية بالاستفادة من قائمة المتعاملين مع الجهة؛ حيث يمكن من خلال العلاقات القائمة مع عددٍ من الداعمين الحصول على أبرز الفرص التي يرغبون بيعها، أو التي يرغبون شراءها، ومن ثم

تقوم الجهة الخيرية بالربط بين الطرفين مقابل الحصول على العمولة المتعارف عليها.

٢- استثمار قواعد البيانات ببيع بعض المعلومات بشكلٍ مناسب لجهات خاصة بطريقة لا تسبب اختراقاً للخصوصية، مثل المساهمة في دعوة كبار الشخصيات لحفل أو مشروع جديد، كنوع من العلاقات العامة وذلك بمقابل مادي، ومثل دلالة شركات البحوث والدراسات على عينات محددة بمقابل، وعموماً فإنه يمكن مساعدة الكثير من الجهات الاستشارية، وجهات البحوث والدراسات، وجهات التسويق والعلاقات العامة في تحقيق أهدافها البحثية من خلال العلاقات والبيانات المتاحة لدى الجهات الخيرية.

٣- استثمار الخبرات والكفاءات المتوفرة لدى الجهة الخيرية بتقديم استشارات أسرية أو تربوية أو محاضرات وندوات بمقابل مادي؛ فإن وجود عدد من المستشارين ذوي المعرفة المتخصصة ضمن دائرة يُعدُّ ثروة معرفية يمكن استثمارها لتحقيق عوائد مادية تستفيد منها الجهة الخيرية، كما يستفيد نفس هؤلاء الأفراد، ويمكن أيضاً التعاون مع مراكز التدريب والاستشارات المتخصصة لتقوم بالتسويق وعقد المناشط، وتعطي الجهة الخيرية ومنسوبيها نسبة من العوائد، خاصة أن بعض الجهات الخيرية يقوم نشاطها على نواحي فنية، مثل وجود

متخصصين في عدة لغات لدعوة الجاليات مثلاً، وكلُّ تخصص من هذه التخصصات هو معرفة خاصة يمكن استثمارها بالطريقة المناسبة.

٤- تحويل الرصيد العلمي والمعرفي إلى منتجات، (كتب وبرامج ونشرات ومقالات) يمكن من خلالها مشاركة عددٍ من الجهات المختلفة مثل المكتبات ودور النشر.

٥- توفير طلبات خاصة مقابل رسم خدمة، مثال: مجموعة عائلات تريد تنظيم برنامج ترفيهي لأطفالهم، أو مجموعة شباب يريدون دورة تدريبية في صيانة السيارات، أو مجموعة عرسان يريدون دورة تأهيل زواج، تقوم الجهة الخيرية بتنسيق تنفيذ هذه الخدمات مقابل رسم خدمة.

٦- قد تعرض بعض الجهات الربحية تنظيم برامج مشتركة مع جهات ربحية أخرى ليتم توفير العملاء وتوجيه الدعوات من قبل الجهة الخيرية بتخفيض خاص، وتأخذ نسبة من العوائد، مثل: دعوة جماهير الجهة الخيرية لزيارة مدينة ألعاب ترفيهية بسعر خاص في أحد الأيام.

٧- الأطباق الخيرية: جرت العادة في مناطق عدة أن يصنع أهل الحي في دورهم طعاماً متنوعاً لصالح الجهة الخيرية، ويقصدون بذلك إعانتها بقيمة هذه المطعومات، ويشتريها الآخرون وهم يعلمون أن عائداتها

للجهة الخيرية. وكلا الطرفين (صانع الطعام والمشتري) يقصد دعم المشاريع الخيرية ووضع المال في موضعه.

٨- ابتكار برنامج يهدف إلى زيادة قواعد بيانات العاملين والمستفيدين والداعمين في الجهة الخيرية من خلال المتعاملين الآن فعلياً. فتحفظ قواعد البيانات، وتصنفها.. وتحسن التفكير والعمل على استثمارها.

٩- إطلاق مشروع الأسر المنتجة، بطريقة تحقق عوائد للجهة والأسرة المستفيدة، مع ملاحظة أن عدداً من المختصين أكدوا على أن مشاريع الأسر المنتجة طوال الفترات الماضية هي مشاريع فاشلة لا تحقق الجدوى منها، والسبب في نظرنا هو عدم التعامل معها باعتبارها مشروعاً استثمارياً.

١٠- الحصول على رعاية من الشركات التي ترغب في تحسين صورتها لدى الجمهور، ويمكن أن يتطور الأمر؛ فتصبح الجهة الخيرية راعية وشريكة استراتيجية، فتتبنى الشركات كل نشاطات الجهة الخيرية ومشاريعها.

نموذج:

المستودع الخيري بجدة يعتني كثيراً بجانب التدريب وتأهيل أبناء الفقراء، وهو يقوم بدور الوساطة بين المحتاجين للعمل من الفقراء وبين أصحاب الأعمال، فهو لديه أكثر من ٨٠ طالباً في الأكاديمية التخصصية الطبية يتدربون على عدة تخصصات طبية ستؤهلهم لسوق العمل، كما تمَّ تأهيل من سبقهم، والذين قاموا بعد ذلك بإرجاع بطاقة صرف المخصصات إلى المستودع الخيري لبلوغهم مرحلة الاكتفاء المادي، كما أن الفتيات يتم تدريبهن في عدة مشاغل نسائية ومن ثم يتم توظيفهن في نفس المشغل إذا أتممن مراحل التدريب بمتوسط مرتب شهري يقدر بنحو ١٥٠٠ ريال.

مثال: عدد من الجهات الخيرية استطاعت الحصول على إعلانات مجانية في الطرق لدى شركات التسويق من خلال البلدية والأمارة.. ذلك أن النظام يُلزمُهم بنسبة من الإعلانات للخدمات العامة.

الاستثمار على أساس العلاقات مع التجار والوجهاء:

يوجد رصيد جيد من العلاقات القوية بين الجهة الخيرية وبين (المؤسسات التجارية، أو التجار، أو بعض وجهاء المنطقة)، وبناءً على نوعية هذه العلاقات فيمكن للجهة الخيرية الاستثمار في أفكار كثيرة منها:

١- التمويل بناءً على الإنجازات، والإحصاءات والنجاحات السابقة.



٢- الحصول على السيولة: تبرع - قرض حسن - تسهيلات أو ضمانات.

٣- أخذ أراضي لفترات طويلة بقيمة مخفضة وإعادة استثمارها.

٤- الشفاعة لدى الغير للحصول على استثناءات/ منح مجانية/ خدمات مجانية/ خدمات مخفضة (مثل خدمات الكهرباء والمعاملات الحكومية).

٥- تسويق الجهة الخيرية من خلال علاقاتها كجهة متخصصة في مجالٍ ما.

٦- تحويل العلاقة مع جهات التدريب إلى مشاريع تدريب تدرُّ عوائد.

٧- تحويل العلاقة من الجهات المعنية بالشباب إلى مشاريع تدرّ عوائد.

٨- تكوين فريق استشاري من التجار لإدارة أموال الجهة الخيرية بطريقة فعَّالة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك: جمعية تحفيظ القرآن بجدة؛ حيث كونت مجلس تجار جدة لخدمة القرآن الكريم.

٩- الحصول على أفكار وفرص من خلال العلاقات.

١٠- خدمات استثمارية خاصة حسب الفئة المتاحة، مثل عمل نادي صحي خاص، أو مدينة ترفيهية تعليمية بطريقة إبداعية، أو حملة حج خاصة حسب العلاقات المتاحة.

١١- استثمار مجموعة العلاقات لبناء تحالف بين عدد من الشركاء مقابل حصة للجهة الخيرية.

١٢- تبنِّي مجلس شرفي من الداعمين والوجهاء وغيرهم من الشخصيات الهامة في المنطقة.

فكرة:

أن تذهب إحدى الجهات الخيرية للمستثمرين، وتطلب منهم دعماً، على أن يشغلوا هذا الدعم عندهم ويصرفوا لها أرباحاً ربع سنوية، ويتم تثبيت العمل بشكل نظامي كامل.

نموذج:

وقَّعت الندوة العالمية للشباب الإسلامي والبنك الإسلامي للتنمية بجدة (صندوق تنمية الأوقاف) مؤخراً اتفاقية لتمويل مشروع الوقف الخيري في جمهورية السودان؛ حيث يقوم البنك بموجب هذه الاتفاقية بتمويل هذا المشروع بمبلغ ٨ ملايين دولار، وتمتد الفترة الزمنية لإنشاء المشروع إلى ثلاثين شهراً، ويتم التسديد بطريقة التأجير المنتهي بالتمليك، ويتكون المشروع من برجين متماثلين بارتفاع ٩ أدوار، ويقع في العاصمة السودانية الخرطوم، وتخصص عوائده لتمويل برامج الندوة العالمية في شرق أفريقيا التي تمتد إلى تسع دول قابلة للزيادة.

وهذا المشروع يمثل ركيزة ستعتمد عليها الندوة بإذن الله في إدارة وتشغيل برامجها التعليمية والدعوية بصفة خاصة في هذا الإقليم، حيث أثبتت دراسات الجدوى عوائد استثمارية واعدة لهذا النمط من العقار الراقي في الخرطوم نتيجةً لزيادة الطلب وقلة المعروض.

نموذج:

استثمار المعرفة الموجودة لدى مشروع قافلة الخير بالمنطقة الشرقية

توجد خبرات متراكمة لدى إدارة وأعضاء القافلة في إنشاء المخيمات والفعاليات والبرامج الهادفة الموجهة للشباب، كما تُعتبر القافلة نموذجاً ناجحاً وتجربة رائدة في العمل الخيري، تقتدي بها كثير من الجهات الخيرية، وتمتلك القافلة منتجات ومواد إعلامية كثيرة كونتها خلال السنوات العشر الماضية، وهذه الأمور تعتبر ميزة معرفية يجب أن تستفيد منها قافلة الخير بعدة طرق مثل:

١- تسويق تجربة القافلة في الجانب النسائي والرجالي كإدارة ملتقيات، سواء التسويق للجهات الخيرية المماثلة، أو الجهات الخاصة والعامة بما يحقق عائداً مادياً.

٢- تطوير نموذج لإدارة مثل هذه المشاريع يمكن أن يُدرَّس ويُدرَّب عليه بمقابل.

٣- إعداد وتقديم برنامج أو إصدار عن إدارة المتطوعين وحلّ مشكلاتهم.

٤- إنشاء مشروع خاص لإدارة المناسبات.

٥- استثمار قواعد بيانات الشباب بطريقة مناسبة.

٦- تقديم الاستشارات المتخصصة فيما يرتبط بمجالات اهتمام الشباب.

٧- تأسيس قناة جوال خاص بالمستفيدين من أنشطة القافلة.

٨- إبراز القافلة كجهة قادرة على إدارة وتنفيذ المشاريع والمناشط الخيرية نيابةً عن الغير، مثل الشركات الكبرى.

٩- استثمار العلاقة مع الجهات الرسمية في المنطقة لتوفير مقر دائم على مستوى عالٍ من التجهيزات والمرافق التي تدرُّ عوائد مالية.

١٠- توصيل التحديات التي تواجه القافلة إلى جمهورها المستفيدين (مثال: أهل الحي أو التجار أو موظفي الحكومة أو الشباب) لمعايشة واقعها، وابتكار حلولٍ لها، ومساعدتها في تطبيقها.

١١- ترويج عضوية القافلة لتثبيت الجماهير واكتساب أعضاء جدد برسوم رمزية، ودراسة عمل عضويات خاصة برسوم خاصة مقابل خدمات خاصة تدرُّ عوائد مادية.

أسلوب التحالفات:

يمكن أن يتمَّ عمل العديد من التحالفات بين الجهات الخيرية مع بعضها أو بين الجهات الخيرية وجهات حكومية أو خاصة في سبيل تحقيق أهداف اجتماعية أو استثمارية. وعلى سبيل المثال: تقوم جمعيات تحفيظ القرآن بدعم الشؤون الدينية في القطاعات العسكرية الحكومية من خلال إنشاء وإدارة ومصاريف الحلقات، على أن تقوم الشؤون الدينية بمساعدة الجمعيات في تنمية الاستقطاعات الشهرية وعمل المعارض المتخصصة التي تحقق عوائد مادية للجمعية.

على الجهات الخيرية أن تقيِّم علاقاتها لتعرف مع من تتحالف؟

ولماذا التحالفات؟

- تحقيق أهداف مشتركة بين الأطراف المتحالفة.
- زيادة نتائج الأعمال الخيرية والاجتماعية.
- تقليل التكرار والازدواجية التي تحصل بين جهتين لهما نفس النشاط.
- تقليل التكاليف واستخدام أمثل للموارد.
- توزيع أفضل للأدوار على أساس الميزة الموجودة عند كل طرف.
- زيادة التواصل والعلاقات مع أطراف ومستويات جديدة.
- تقوية موقف جميع الأطراف المتحالفة.

مثال:

شركة (الراعي) الخاصة التي تعمل في مجال اللحوم، تحالفت مع جهة خيرية متخصصة، لتتولى الأخيرة توزيع لحوم المتبرعين. كما أنها أتاحت للجهة الخيرية خدمة خاصة للداعمين الذين يريدون توفير اللحوم والصدقات بأنفسهم.

نموذج هام جداً:

لاحظتْ إحدى الجهات الخيرية أن جهةً أخرى قد بدأتْ وقفاً استثمارياً ولم تستطع إكماله، فعرضتْ عليها التحالف والشراكة؛ بحيث يتمُّ توزيع العوائد بنسبة وتناسب، ويبقى كيان كلِّ جهة خيرية مستقلاً نظامياً وقانونياً.

الأساس الرابع

أساس (الميزة الخاصة) أو (الكفاءة الجوهرية)

المقصود من هذا الأساس هو استثمار بعض المميزات الخاصة، والتي قد تصل أحياناً إلى كونها (كفاءة جوهرية)، بمعنى أنها نقطة تميز وقوة ربما لا تتوفر لأي جهة أخرى ضمن البيئة المحيطة بالجهة الخيرية، هذه المميزات أو الكفاءات التي تملكها الجهة الخيرية أو تتوفر لديها بشكل دائم أو مؤقت يمكن استثمارها بطريقة تدرُّ عائداً مالياً؛ بحيث يمكن أن تكون وسيلة لمشروع يدرُّ عائداً ربحياً، ولا يضرُّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية.

في أحيان كثيرة، يكون أساس المميزات الخاصة في الغالب هو وجود موهوبين، وكفاءات بشرية من نوع خاص، وعليه يمكن التنسيق معهم لتقدم الجهة الخيرية منفعة من نوعٍ يدرُّ عائداً مادياً، تستفيد منه الجهة الخيرية ويستفيد أيضاً منه هؤلاء الموهوبون الذين لا يمكنهم العمل بمفردهم.

وعلى سبيل المثال: شخص من العاملين متميز تجاه تنظيم برامج الأطفال أو إقامة الأمسيات الثقافية؛ فيُستثمر لعمل مناسبات تدرُّ عائداً، أو شخص متميز في التعامل مع التقنية؛ فيبتكر منشطاً مرتبطاً بالجهة الخيرية يكون استثماراً يدرُّ دخلاً.

والذي يجب أن تثق فيه الجهة الخيرية أنها لا تعدم وجود ميزة خاصة بإمكانها توظيفها بشكلٍ صحيح بتوفيق الله تعالى، ولا تعدم وجود كفاءات وموهوبين من نوع خاص يمكنهم نفعها والانتفاع من خلالها (مثل معلمي القرآن الذين لديهم أسانيد متصلة)، وقد تكون ميزتها تنوع مشاريعها، أو تميز القسم النسائي لديها، أو تعدد لغات العاملين فيها، أو موقعها الجغرافي، عليها أن تدرس وتحلل وتناقش ما لديها فعلياً، وسوف تعرف مميزاتها ثم تبدأ بالاستثمار بناءً عليها.

على الجهة الخيرية أن تحصر كل نقاط قوتها.. ثم تركز على نقطة واحدة؛ فتصبح ميزة كبرى يصعب تقليدها ومنافستها.

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية والأفكار التي يمكن استثمار أساس الميزة الخاصة فيها:

١- ميزة الانتشار الجغرافي من خلال الفروع أو نطاق ومدى العمل، فلدى عدد من الجهات الخيرية انتشار واسع بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها، ويمكنها تلقائياً ضمُّ عدد من الخدمات والأنشطة بلا تكلفة إضافية؛ بل يكون لها عائد من ذلك.

٢- قد تكون الميزة هي أن مقرَّ الجهة الخيرية في منطقةٍ صغيرة، يرغب الآخرون في تقديم خدمات نوعيةٍ فيها، ولا يمكنهم إيجاد مكتب خاص أو تحمل تكلفته، وعلى سبيل المثال: مكتب صغير لجمعية تُعنى برعاية الأيتام في قرية صغيرة نائية، يمكن أن يكون أيضاً ممثِّلاً

لجهات خيرية كبرى ترغب في تقديم خدماتها في تلك القرية، كما يمكن أيضاً أن يكون ممثِّلاً لجهات خاصة. ففي المنطقة الصغيرة تحتاج الجهة أن تتعرف جيداً على مميزات منطقتها، وإحدى المناطق الصغيرة خرَّجتْ تاجراً كبيراً جداً يقيم في منطقة أخرى، فوصلتْ إليه الجهة الخيرية وصار داعماً كبيراً لها، كما أن الجمعيات المانحة تقدم لهذه المناطق أكثر من غيرها.

٣- ميزة الموقع: فلدى عدد من الجهات الخيرية موقع متميز؛ حيث أنه قد يكون في منطقةٍ توجد بها مدارس ومباني حكومية وربما جامعات أو مستشفيات أو غيرها من المرافق التي يمكن ابتكار أنشطة استثمارية بمشاركتها، وهنا يجب التوقف بشكلٍ أكبر عند هذه النقطة: كونُكَ الجهة الخيرية الوحيدة التي تعمل في نشاطك في منطقتك، يجب أن تكون ميزة كبيرة في علاقاتها وفتح آفاق الفرص أمامها، فإذا كانت الجهة الوحيدة لتحفيظ القرآن أو رعاية الأيتام أو رعاية المعاقين مثلاً، فكلُّ هذا يجب أن تستفيد منه بشيءٍ من الأفكار المعروضة.

٤- ميزة كثرة عدد العاملين والمنتسبين للجهة، أو المستفيدين من خدماتها، مما يعني إمكانية بحث استثمار ميزة هذا العدد بطريقةٍ ربحية، مثل: الترويج لبعض المنتجات والخدمات، أو جمع المعلومات مقابل رسوم وعوائد محددة.

من أمثلة ذلك:

إحدى الجهات الخيرية لديها أكثر من ١٢٠ ألف مستفيد من خدماتها في مدينة رئيسية واحدة. ألا يمكن أن تجعل من هذه الميزة باباً لتحقيق عوائد مالية؟

يجب أن نشير هنا إلى أهمية المتطوعين في تنمية الموارد المالية؛ فإنهم قد لا يجلبون دخلاً كبيراً، إلا أنهم وبكل تأكيد يمكن أن يوفروا مبالغ كبيرة وكثيرة من مصاريف الجهات الخيرية، ومن الأمثلة على ذلك: مجلس تسويق من المتطوعين في إحدى الجهات الخيرية ساهم في توفير تكلفة دراسة متخصصة بقيمة ٥٢٠٠٠ ريال مع الحصول على جودةٍ أفضل. وفني تصوير محترف متطوع مع إحدى الجهات الخيرية وفَّر لها عشرات الآلاف، ولم يكلفها سوى قيمة معدات بألف ريال.

٥- وجود إدارة وكفاءات وقواعد بيانات نسائية متميزة؛ بحيث يمكن تفعيل الجانب النسائي في تنمية الموارد المالية وذلك بأشكالٍ كثيرة تخضع لطبيعة وعلاقات كلِّ جهة، من الأمثلة: تسويق المنتجات النسائية من خلال منتسبات الجهة الخيرية وذلك بمقابل مادي مباشر، أو بمقابل نسبة من العوائد، أو بشرائها بتخفيضٍ كبير ودفعٍ آجل على التصريف، فالجمعية التي لديها قواعد بيانات

ومنتسبات يصل إلى آلاف السيدات ما بين طالبة وموظفة وسيدة مجتمع وغيرهن يمكنها تقديم الكثير لهنَّ، أو الاستفادة منهن في الترويج وإفادتهن أيضاً.

نموذج جمعية تعظيم البلد الحرام:

قامت الجمعية في بداية انطلاقتها بتأهيل عدد من السيدات الاجتماعيات للتعريف بالجمعية والدعوة إلى دعمها من خلال التجمعات النسائية الخاصة، وحصلت على دعمٍ كبير من خلال مجتمع نسائي كامل.

٦- ميزة وجود داعم كبير (الداعم الكنز) يتبنى نشاط الجهة بشكل كبير؛ لأنه يعيش في نفس المنطقة، أو يساندها بشكل كبير، وعليه فبدلاً من قيام الجهة بطلب الدعم والتركيز على مصروفات مباشرة، تحاول تحويل علاقتها بهذا الداعم إلى استثمارات تنفعها على المدى الطويل حتى بعد وفاة الداعم. ويمكن تعميم هذه النقطة بطريقةٍ أوسع بالشكل التالي: يوجد داعم يتنافس عليه الكثيرون بسبب معرفتهم به، وداعم لا يعرفه أحد سواك (قد يكون محلاً صغيراً في أحد الأحياء السكنية)، ركِّز على بناء علاقة استثمارية بهذا الأخير.

نموذج:

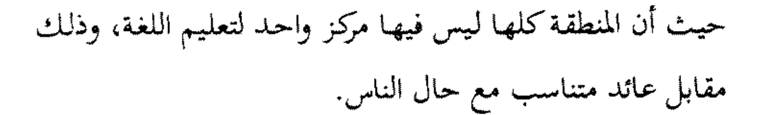
عندما ذهب مندوب إحدى الجهات الخيرية لأخذ نموذج استقطاع من سيدة بقيمة مائة ريال، اتصلتْ هذه السيدة بأختها ثم أرسلتْ المندوب إليها، فإذا بالأخت تتبرع بشيك قيمته ثمانمائة ألف ريال مرة واحدة. ثم في مرة لاحقة بشيك قيمته ثلاثمائة ألف ريال. ثم في مرة لاحقة اتصلتْ بالجهة الخيرية وسلمتهم حقيبة مجوهرات كاملة فيها خاتم واحد قيمته مائتي ألف ريال!

٧- قد تكون الميزة التي عند بعض الجهات الخيرية هي أرقام إنجازاتها الكبيرة، فمثلاً: عدد المستفيدين من خدماتها بعشرات الآلاف، أو عدد المسلمين الجدد يصل إلى العشرات كلّ أسبوع، أو تكفل آلاف الأسر الفقيرة بما فيها من أيتام وأرامل، فحينها يتوجّب على الجهة الخيرية محاولة بناء استثمارات تنبثق من هذه الميزة.

٨- الجمعية الوحيدة المتخصصة، مثلاً: على مستوى السعودية جمعية مكافحة القات في جيزان، هي الجهة الشرفية المعتمدة لاعتماد وإصدار البحوث والدراسات المتخصصة والوحيدة في مجالها.

نماذج من جهات خيرية في مناطق صغيرة:

١) جهة خيرية استأجرت شقة بـ٥٠٠ ريال، ولديها شخص متمكن من اللغة الانجليزية، وقامتْ بتقديم دورات تعليم لغة للصغار؛



حيث أن المنطقة كلها ليس فيها مركز واحد لتعليم اللغة، وذلك مقابل عائد متناسب مع حال الناس.

٢) جهة خيرية في منطقة بها العديد من مخططات المنح، اقترضت مبلغاً من أحد التجار، واشترت أراضي من أصحاب المنح بأسعار رخيصة جداً لا تزيد عن عشرة آلاف للأرض، وبعد عدة أشهر باعوا الأراضي بعدة أضعاف الثمن وأعادوا القرض لصاحبه التاجر (استثمروا كثرة المنح المطروحة في منطقتهم).

٣) جهة وجدت أن في منطقتها تكثر الحوادث المرورية فقامت بالتنسيق مع المرور، واتفقتْ مع ثلاث سطحات (سيارات السحب) فتنقل السيارات بعد الحادث مقابل ١٠٠ نصفها لأنشطة الجهة الخيرية.

٤) جهة خيرية في مناطق جبلية بها حاجة كبيرة للماء، يتم تعبئة الوايت مجاناً، ثم يُباع فيها بربحية مناسبة.

٥) جهة خيرية في منطقة تحتاج خدمات كثيرة، تقوم بتأهيل العمالة من الشباب على المشاريع الصغيرة، وتسلمهم هذه المشاريع مقابل إيجار أو نسبة من الدخل، مثل: بوفيه، أو بقالة لا تكلف فعلياً في منطقة صغيرة أكثر من خمسة عشر ألف.

أفكار استثمار ميزة استخدام التقنية:

١) تقوم الجهة الخيرية بدمج أساليب التسويق والاتصالات، والتمويل التقليدية مع الإمكانيات الجديدة التي يتيحها الإنترنت؛ لتنمية العلاقات مع الأعضاء ودمج جميع المؤيدين؛ من خلال الرسائل الإلكترونية.

٢) جذب الأعضاء لزيارة الموقع، والتفاعل مع المؤيدين وليس الاكتفاء فقط بإرسال الرسائل الإلكترونية لهم.

٣) تفعيل القائمة البريدية للتواصل بالبريد الإلكتروني، وتفعيل المنتدى الإلكتروني لتبادل الحوارات والآراء، ونشر المشاركات والتجارب والطلبات على الموقع.

٤) تولي تصميم موقع على الانترنت؛ بحيث يمثل (المنطقة الجغرافية) بالاتفاق مع كبار المسئولين، وفتح الفرصة للمعلنين في الموقع.

نموذج الاستقطاع التقني:

عدد من الجهات الخيرية استبدلت نماذج الاستقطاع التقليدية - التي تؤخذ إلى المتبرعين ومن ثُمّ تُعالج بالتنسيق بين الجمعية والمصرف - إلى نماذج إلكترونية عبر الحاسب الآلي المحمول، ويتمُّ الانتهاء مع المتبرع في نفس لقائه مع المندوب وبشكلٍ مباشر.

نموذج: مشروع الخير الشامل:

انطلاقاً من إيمان المجموعة الوطنية للتقنية (NTG) بأهمية دور القطاع الخاص في الإسهام الفعَّال في خدمة المجتمع، ولحاجة القطاع الخيري إلى تطوير آليات مشاريع العمل الخيري، رأت المجموعة بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية تأطير هذه الأعمال والبرامج والأنشطة الخيرية وفق نظام آلي حاسوبي، ومن هنا انطلقت فكرة مشروع الخير الشامل.

استخدام التقنية في العمل الخيري:

١- التوفير والاستغلال الأمثل للموارد التشغيلية المادية والبشرية.

٢- تنمية موارد الدخل (التبرعات).

٣- تنظيم وحفظ بيانات المنشآت، وسهولة الوصول إليها.

٤- تسريع الإجراءات العملية.

٥- مساعدة أصحاب القرار في تقرير المسارات الإستراتيجية للعمل.

الخير الشامل:

١- التطوير الكامل للنظام الآلي المسمى (الخير الشامل).

٢- التجهيزات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام الآلي للجهة المشغلة.

فكرة المشروع: تطوير نظام آلي (حاسوبي) على الشبكة العنكبوتية (Internet)، ترتبط فيه جميع الجمعيات الخيرية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية؛ بحيث يتيح هذا النظام العمليات التالية:

أ. تفعيل وإدارة التبرعات إلى الجمعيات الخيرية عبر وسائط الدفع التقنية المتنوعة (MASTERCARD - SMS - SADAD - VISA - ...).

ب. إدارة الإجراءات الفنية المتنوعة في الجمعيات الخيرية بأسلوب آلي معياري.

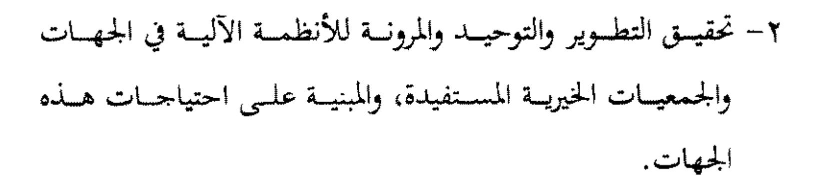
ج. الإشراف والمتابعة على مسار صرف التبرعات الواردة للجمعيات الخيرية.

د. إدارة توزيع الإعانات المالية للجمعيات الخيرية الصادرة من الوزارة، والمؤسسات الخيرية المانحة.

أهداف المشروع:

يهدف المشروع إلى تحقيق التالي:

١- بناء قاعدة بيانات شاملة للوزارة، تشمل جميع التبرعات الواردة والصادرة من وإلى مختلف الشرائح العاملة في القطاعات الخيرية التابعة للوزارة.



٢- تحقيق التطوير والتوحيد والمرونة للأنظمة الآلية في الجهات والجمعيات الخيرية المستفيدة، والمبنية على احتياجات هذه الجهات.

٣- تسهيل ومماثلة (توحيد) أسلوب وإجراءات المؤسسات الداعمة (المانحة) من خلال نظام حاسوبي متميز يفي بجميع احتياجاتهم، ويلغي التداخل بين المؤسسات المانحة.

٤- الدقة في القيام بتسجيل الإيداعات البنكية؛ نظراً لارتباط المؤسسات المانحة والجمعيات بالمصارف (البنوك) ضمن هذا النظام المراد قيامه.

٥- بث روح المشاركة بين أفراد المجتمع لتبني مشاريع خيرية وطنية من خلال الاطلاع المباشر لمشاريع الجمعيات الخيرية، أو المشاريع المراد دعمها؛ لكي ترى النور وذلك عبر بوابة الكترونية.

٦- سرعة التواصل بين جميع الجهات والشرائح المستفيدة من خلال الترابط الالكتروني (الموثق) لهذا النظام (الرسائل القصيرة SMS – النظام على الانترنت ....) بعيداً عن نمطية الاتصال (الفاكس، الخطابات اليدوية...).

٧- التوثيق الكامل لجميع تفاصيل التبرعات والمشاريع والبرامج الخيرية وباختلاف أنواع المواد التوثيقية (مقروءة، صوتية، مرئية...)،

وإرفاقها في إطار المشاريع والبرامج المنفذة، والرجوع إليها عند الحاجة (أرشيف الكتروني) بيسر وسهولة.

٨- إصدار تقارير استراتيجية ودورية تسهم في تحقيق رؤية ورسالة الوزارة المرتبطة بالعمل الخيري، مما يُسهم في اتخاذ القرار وبناء وتطوير الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

٩- صناعة الشفافية الكاملة للمشاريع والبرامج وزيادة ثقافة الجهات المستفيدة تجاه ذلك من خلال نشر جميع البرامج والمشاريع وجعلها متاحة لجميع أفراد المجتمع (سواء متبرعين، أو إعلاميين، أو غيرهم) ورغبةً في زيادة الثقة بهذه الجمعيات، ومحاربةً لتُهم الإرهاب وغسيل الأموال.

الجهات المستفيدة من المشروع:

١- وزارة الشؤون الاجتماعية؛ ممثلة في إدارة الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية.

٢- المؤسسات الداعمة (المانحة).

٣- الجمعيات الخيرية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية.

٤- المتبرّعون.

أفكار استثمار ميزة الانتشار والجماهيرية:

إن ميزة الوصول إلى عددٍ كبير من إحدى شرائح المجتمع (ذكور – إناث – كبار – صغار) وكسب ثقتهم، وحضور أعدادٍ كبيرة من المستفيدين لفعاليات الجهة، يجب أن يُفعَّل بطرق استثمارية عديدة ...

عدد المستفيدين من أنشطة جمعيات تحفيظ القرآن الكريم يصل إلى عشرات الآلاف في بعض مناطق المملكة، والمتعاملون غير المباشرين مثل: عوائلهم، وأصدقائهم، وجيرانهم يصل إلى أضعاف هذا الرقم، فلا يمكن عدم التفكير في هذه الأرقام بطرق استثمارية مناسبة تحقق عوائد مالية.

ومن الأفكار المقترحة:

١- فتح باب (الدفع الاختياري) لمن يشاركون في الفعاليات والأنشطة.

٢- تسويق مساحات العرض في المهرجانات والبرامج الجماهيرية.

٣- توسيع تسويق نماذج الاستقطاع ودعم البرامج المختلفة.

٤- تسويق برامج وخدمات للغير.

٥- إقامة برامج ترفيهية وتدريبية.

٦- تطوير منتجات خاصة وتسويقها.

٧- بيع مساحات إعلانية في المناسبات المختلفة.

٨- إقامة رحلات دورية برسوم ربحية، الدعوة للمشاركة في رحلات شهرية، أو أسبوعية ترفيهية بالحافلة إلى منتجع، أو حديقة، أو شاطئ مع برنامج مبسَّط، وأخذ رسوم خدمة فوق التكلفة الفعلية، تحت تنسيق ومتابعة الجهة الخيرية، من ذلك أيضاً رحلات شبابية، رحلات عائلية، رحلات للأطفال، ويمكن أن تتطور إلى رحلات عمرة، وزيارة للمدينة، ورحلات في الإجازة الصيفية.

أفكار استثمار ميزة كثرة المتطوعين:

قد يوجد لدى الجهة الخيرية فريق متكامل من المتطوعين والمتطوعات لديهم الرغبة والقدرة على العمل، وإدارة الفعاليات والمناشط والمشاريع المختلفة.

وأذكر أن إحدى الجهات الخيرية لديها فريق يصل إلى ١٣٥٠ متطوعاً ومتطوعة ثابتين ومنضبطين ومشاركين، وهنا توجد الكثير من الأفكار الاستثمارية:

١) إدارة وتشغيل الفعاليات والبرامج للآخرين بمقابل مادي.

٢) الوصول إلى ساعات تطوع بعقود يمكن تحويلها إلى رقم خاص بهدف جمع مليون ساعة تطوع مثلاً، ومن ثَم يمكن تحويلها إلى أي أعمال وتستطيع الجهة الخيرية بناءً عليها الارتباط بمشاريع ومناسبات، وهذا يساعد في تحويل التطوع إلى عمل احترافي، ويقود للسبق في تحويل العمل التطوعي إلى مصدر دخل.

إحدى الجهات الخيرية تعرض كل أعمالها - التي تتطلب صرفاً - على المتطوعين أولاً؛ لتعرف إن كان بإمكانهم القيام بهذه الأعمال أم لا، ثم تقرر الصرف من عدمه.. فوفرت الكثير بهذه الطريقة.

المتطوع قد لا يجلب مالاً كثيراً.. لكنه يوفر مالاً كثيراً

مثال:

لإحدى أكبر جمعيات تحفيظ القرآن الكريم في المملكة: كانت كافة تعاملاتها واتفاقاتها مع الغير تتمُّ عبر عقود نظامية رسمية لدى محامي متخصص متطوع.

فكرة:

تعاني عدد من الجهات الخيرية من عدم قدرتها على الدخول إلى بعض المرافق الحكومية أو الخاصة لاستقطاب الداعمين.. فلماذا لا تعتمد على المتطوعين من العاملين في نفس هذه المواقع حيث يمكن دعوتهم ليتعرفوا على المشاريع الخيرية لدى هذه الجهة، ثم يكونون هم حلقة الوصل مع منشأتهم ومنسوبيها (فالدال على الخير كفاعله)، وللجهة الخيرية أن تتوقع حجم الاستفادة المأمولة حين يسهم كل معلم في استقطاب رفاقه، وكل طالب في استقطاب أقرانه، وكل مدير في استقطاب موظفيه وأهله..إلخ.

الأساس الخامس

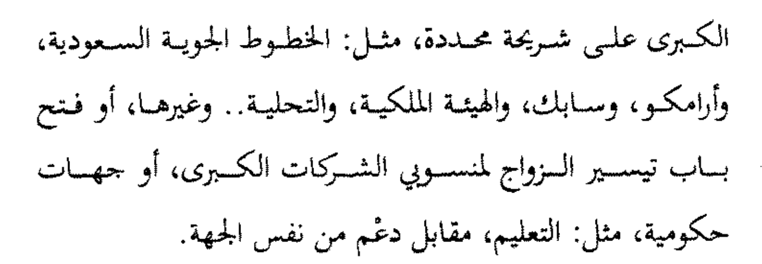
أساس (الأفكار الإبداعية) و(الفرص السانحة)

المقصود من هذا الأساس: هو استثمار بعض الأفكار الإبداعية، أو انتهاز فرصة سانحة تبدو نوعية وغير مخطَّطٍ لها أو غير متوقَّعة، هذه الأفكار والفرص التي قد ترد للجهة الخيرية يمكن استثمارها بطريقة تدرُّ عائداً مالياً ولا تضرُّ باسم ومكانة ونشاط الجهة الخيرية.

وسأستعرض فيما يلي بعض الأمثلة والنماذج العملية التي يمكن استثمار أساس الأفكار الإبداعية والفرص فيها:

١) إعداد بطاقات متميزة لمنسوبي الجهة الخيرية من إداريين ومعلمين وطلاب وداعمين ومستفيدين؛ بحيث تتجدد سنوياً، وفتح الباب أمام كلِّ مستثمر يريد أن يقدم خدماته أو حسوماته لكلِّ من يحمل هذه البطاقة مقابل رسوم رمزية للجهة الخيرية، أو نسبة، أو غير ذلك. ويمكن الاتفاق مع الجهات التسويقية الكبرى لعمل تخفيض للداعمين والمتعاونين مع الجهة الخيرية من خلال هذه البطاقة، بعد اعتمادها من جهة شرعية معتمدة.

٢) تقديم خدمات الجهة الخيرية بأسعار مناسبة للتجمعات الخاصة، مثل: تقديم حلقات، وبرامج التحفيظ لأبناء منسوبي الجهات



الكبرى على شريحة محددة، مثل: الخطوط الجوية السعودية، وأرامكو، وسابك، والهيئة الملكية، والتحلية.. وغيرها، أو فتح باب تيسير الزواج لمنسوبي الشركات الكبرى، أو جهات حكومية، مثل: التعليم، مقابل دعْم من نفس الجهة.

٣) الاتفاق مع البنوك الإسلامية لوضع صرَّاف ضمن أملاك الجهة الخيرية؛ بحيث تراقب الجهة الخيرية عدم وجود أي تعدياتٍ عليه – خاصةً في المناطق النائية – وتحصل في المقابل على سعر إيجار الموقع.

في بعض مناطق المملكة الصغيرة نسبيًّا (مثل مدينة تبوك).. يحصل تغيير دائم في موظفي الدولة من منسوبي القطاع العسكري والتعليمي، مما شجع العاملين في الجهات الخيرية على استقطابهم بحملات الاستقطاع الشهري من الراتب كلما حصل تغيير في الموظفين.

٤) فكِّر ونفِّذ: لدى الكثير من الأفراد أفكار ومشاريع خيرية لا يجدون مجالاً لتطبيقها، ومن الذكاء أن تتبنى الجهة الخيرية من يتناغم مع أهدافها، وتشجعهم للقيام بالتنفيذ من خلالها؛ على أن كلَّ صاحب فكرة ومشروع سيقاتل ويناضل للتنفيذ والتمويل من خلال إمكاناته وعلاقاته.

٥) ادعمنا بما لديك: افتح الأبواب على مصراعيها لكلِّ دعم وكلِّ داعم يسهم في تحقيق أهداف الجهة الخيرية، يمكن لمطعم أن يقدم العشاء في مناسبة، ويمكن لمدرب أن يقدم جهده في دورة تدريبية، ويمكن تقديم الاستشارات من الأطباء والمحامين. كلُّ هذه استثمارات لها قيمة مالية؛ لأن كلَّ شيء يُقدم إنما هو في حقيقته وقت له قيمة مادية، كما أنه يحقق أهدافاً أكثر من مجرد الحصول على مالٍ وتنفيذ برامج، وغالباً فإن صاحب كلِّ مشاركة سيوفر مصاريفه لإنجاح مشاركته.

٦) نشارككم في تنفيذ نشاطكم: قد توجد جهات (حكومية، أو خاصة، أو خيرية) لديها تمويل وإمكانات لتنفيذ برامج خاصة تتقاطع وتشترك مع برامج الجهة الخيرية، والغالب أن أغلب تلك الجهات تعجز عن التنفيذ بسبب عدم التخصص، أو عدم توفر الطاقات البشرية الراغبة، أو عدم توفر المكان المناسب، فعلى الجهة الخيرية التعاون بما يحقق أهداف الجميع، وتولي الإشراف على تنفيذ برامج خدمة المجتمع التي تتبناها تلك الجهات على أن يوفر ذلك عوائد مادية للجهة الخيرية.

٧) الجهات الربحية التي تقدم خدمات ولا تستطيع الوصول إلى المناطق الصغيرة، أو البعيدة، مثل: شركات اشتراكات المجلات الهادفة ونحوها، تتفق مع الجهة على وضع النسخ عند الجهة ويأتي

المشترك لأخذ نسخته، أو تسجيل اشتراكه في نفس الجهة مقابل نسبة من العائد.

٨) تحديد فئات محددة (مثل: فئة السيدات في المنازل)، وتطوير عدد من أفكار وبرامج الاستثمار الموجَّهة لهذه الفئة (مثل: التوسط في بيع مشغولاتهم اليدوية)، أو فئة العقاريين وتكون الفكرة توفير فرص عقارية لبيعها من خلالهم، أو فئة العاملين في الجهات الخيرية وتكون الفكرة استهدافهم ببرنامج سياحي ترفيهي بسعر مناسب يوفر عائداً للجهة الخيرية، أو فئة الرياضيين الشباب يُوفر لهم ملعب قدم وطائرة بإيجار رمزي على إحدى أراضي الجهة الخيرية..إلخ.

نموذج إبداعي:

إحدى الجهات الخيرية استهدفت شريحة الأطفال وقررتْ عمل حصالة بشكلٍ جذاب؛ بحيث يفكُّ الطفل الحصالة ويطلب من والده إيداع المبلغ في الحساب الرسمي للجمعية المكتوب على الحصالة، ثم يأخذ الإيصال والطفل إلى مقرِّ الجمعية ليستلم الطفل هديته.. ثم يتسلم حصالة جديدة ومعها حصالات أخرى لإخوته وأصحابه.

٩) ربط المواقع الالكترونية لعدد من الجهات الخيرية تحت رابط واحد؛

بحيث يَكثُر زواره، وبالتالي يَكثُر المعلنون، وتُوزعَ العوائد بنسبة وتناسب.

١٠) فكرة التعامل مع الجهات الأجنبية العاملة في البلد والتي يتوجب عليها دفع ضرائب لطرفٍ ما، ويمكن طرح موضوع أن تدعم الجهات الخيرية وترعى مناسباتها بدلاً من دفع الضرائب.

١١) قد تعرف الجهة الخيرية أن هناك مستثمراً أو أكثر يبحث عن فرصة في المنطقة، أو ضمن إطار يمكن للجهة الخيرية أن تُفيد فيه، المقترَح أن تقوم الجهة الخيرية بتقديم معلوماتٍ مبدئية، أو تسهيل الأمر للمستثمر أو الداعم بحيث يُقدم نسبة ثابتة من عوائده للجهة الخيرية فيما بعد.

١٢) تلمس الجهة الخيرية وجود صعوبة لدى القنوات الفضائية المنضبطة في توفير مكانٍ مناسب للتصوير وعقد اللقاءات، الفكرة أن توفِّر مكاناً للقنوات تصور فيه وتسجل بمقابل مادي، أو مقابل دعاية وإعلان وترويج لأنشطتها ومشاريعها.

١٣) تحديد عدد من الاحتياجات الاستثمارية في البيئة القريبة من الجهة الخيرية، مثل: عدم وجود جهةٍ تُسوِّق منتجات السيدات في المنازل، وعدم ثقة سيدات المنازل في أي أحد، فتحاول الجهة الخيرية التوفيق بين الطرفين مقابل نسبة.

١٤) تهيئة مكان اجتماعٍ دوري لسكان الحي ووجهائه، وأصحاب المناسبات بمقابل مناسب، أو مكان ليقوم الطلاب بالمذاكرة، أو ليجدوا دروساً خاصة بأسعار مناسبة.

١٥) فكر المسئولية الاجتماعية بدأ يأخذ في الانتشار والتوسع بين رجال المال والأعمال والشركات والأفراد، ووزارة الشؤون الاجتماعية سلكتْ نهجاً يُسهِم في تحويل الإعانات المقدَّمة إلى مشاريع قادرة على تلبية متطلبات أسر الفئات المستفيدة، وهذه فرصة أمام الجهات الخيرية لاستثمارها.

١٦) فكرة الهدية الخيرية أو الدعوية: يشتريها أي فرد ويرسلها مِن خلال الجهة الخيرية إلى مَن يحب، عليك تكلفة إعداد وإيصال الهدية (بالتنسيق مع جهة متخصصة) ووضع هامش ربحي للجهة الخيرية، ويمكن احتذاء النموذج التالي: جهة خيرية قررت إقامة دعوة لتكريم المتفوقين والمتفوقات في كافة المراحل في المنطقة، وتمَّ طلب تقديم الهدايا لهم من أهل المنطقة، وقامت الجهة بكلِّ الدور.

١٧) التعريف بالمشاريع الصغيرة الجديدة في محيط الجهة الخيرية مقابل مبلغٍ مقطوعٍ، أو هدايا عينية: مثل المحلات الصغيرة الجديدة (بقالة، ومخبز، وكوفي شوب، ومكتبة...إلخ).

١٨) قد تكون لك علاقات بالبعض ولم يدعموك، استثمر فرصة وأرسل لهم خطاب شكر، أو درع تقدير على دعمهم للعمل الخيري عموماً، وفي ذلك تشجيع غير مباشر لهم لدعمك.

١٩) قيام وفد من المستفيدين من الدعم بمشاركتك في زياراتك إلى الداعمين، ومن أمثلة ذلك: أخذك للطلاب الأيتام، أو لطلاب تحفيظ القرآن الكريم، أو عدد من ذوي الاحتياجات الخاصة وغير ذلك.

٢٠) كانت صناديق التبرعات تقوم على فكرة ريال واحد في الغالب.. وبالتالي يمكن تصميم وابتكار حملات استقطاع لصغار الداعمين الذين يمكن أن يشاركوا بخمسة أو عشرة ريالات ونحوها.

نموذج:

لاحظتْ إحدى الجهات الخيرية وجود أكثر من مصنع يقوم بإعادة شراء الورق في منطقتها، فابتكرتْ وصممتْ حاويات لجمع الورق المستعمل، ثم تقوم بجمعه وإعادة بيعه للمصانع، وتستفيد من العائد المادي في دعم نشاطاتها وبرامجها.

نموذج آخر:

إحدى الجهات الخيرية وضعت لنفسها هدفاً محدداً..

ففي كل عام تستهدف شريحة جديدة على الأقل لتنمية الموارد المالية من خلالها.. وكان من شرائحهم:

- ✓ الأطفال يقودون آباءهم إلى التسوق وأماكن اللعب.. كيف نجعلهم يقودون والديهم إلى دعم الجمعية؟
- ✓ غير المسلمين كيف يدعمون نشاطنا الخيري؟
- ✓ الفقراء.. كيف يكونون داعمين؟

الإبداع ينبغي أن يكون أساساً.. تطلبه الجهات الخيرية في كل نشاطاتها وأعمالها.. ولو اقتضى الأمر تعيين شخص بوظيفة مبدع..

لأن أزمة كثير من الجهات الخيرية لا تكمن في المشكلات،

وإنما تكمن في عدم اكتشاف الحلول واصطياد الفرص والنظر بطريقة مختلفة إلى الأمور التقليدية.

نموذج الأوقاف
توسيع صور الوقف من خلال أسس الاستثمار

عندما تتغير الظروف وتقل التبرعات.. فإنه لا تستمر إلا الأوقاف

(**الوقف**): هو أبرز صور الصدقات الجارية، ويعني تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة؛ لقوله صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: (إن شئت حبستَ أصلها، وتصدقتَ بها)[1]، ومما ورد في الصدقة الجارية ما رواه مسلم عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: (إذا مات الإنسان انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم يُنتفَع به، أو ولد صالح يدعو له)[2]

وقد أدرك الرعيل الأول من الصحب الكرام أهمية الوقف فسارعوا إلى وقف الدور والأراضي والأسلحة والمزارع.. وغيرها؛ رغبةً في نيل ما أعدَّ الله تعالى لصاحب الصدقة الجارية من ثوابٍ مستمر وجزاءٍ لا ينقطع، ومِن أشهر الأوقف في العصر النبوي: وقف بئر رومة على المسلمين، فقد كانت ليهودي اسمه رومة الغفاري يبيع ماءها لأهل المدينة ليشربوا منها، فلما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة وليس فيها ماء يستعذب غير بئر رومة قال: (من يشتري بئر رومة فيكون دلوه مع دلاء المسلمين وله الجنة؟ فاشتراها

---

(١) رواه البخاري (٢٧٣٧) واللفظ له، ومسلم (١٦٣٢).

(٢) رواه مسلم (٤٣١٠).

عثمان رضي الله عنه وأوقفها على أهل المدينة)[1]، فللوقف أثرٌ بارز في التنمية بأنواعها، ومن ذلك أوقاف يُخصَّص ريعها لخدمة العلم والدعوة إلى الله تعالى والاهتمام بحملة كتاب الله العظيم، وفي كثيرٍ من المجالات الخيرية في وقتنا الحاضر يمكن الاستفادة من الوقف في المنظمات الخيرية من خلال المشاريع الاستثمارية المختلفة: سواءً كانت تعليمية أو صحية أو اجتماعية أو اقتصادية أو صناعية أو زراعية.. يُصرَف ريعها على تنمية مشروعات المنظمة الخيرية نفسها والمشروعات الخيرية الأخرى.

إن لمؤسسات الأوقاف دوراً مهمًّا في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للمجتمعات عبر التاريخ الإسلامي الزاهر، فقد تكفَّلت الأوقاف بتمويل العديد من الحاجات والخدمات الأساسية والعامة للمجتمع مما خفف العبء على الدول والحكومات، ولذا يجب على كل نشاط خيري اجتماعي القيام بمحاولة جادة للحصول على مصدر من مصادر الدعم الركيزة والتي تتصف بالديمومة وعدم الانقطاع، ألا وهي الأوقاف الإسلامية.

توسعة صيغ الوقف وتطورها:

إن الجهات الخيرية أو من يقوم بواجب النظارة، عليهم الحمل الأكبر في استحداث صيغ تنموية جديدة للأوقاف، وتوسعة مجالات الوقف القديمة، وإن الهدف الاقتصادي المباشر لاستثمار أموال الأوقاف هو توليد

---

(١) رواه البخاري بألفاظ مختلفة.

دخلٍ نقديٍّ مرتفع بقدر الإمكان، ولن يتمَّ ذلك دون العمل على توسيع مفهوم الوقف وإخراجه من دائرة الأعمال التقليدية إلى فضاء استثماري أرحب وأوسع وآمن. وفي ثقة الناس بالمؤسسات الخيرية والقائمين عليها أكبر داعم لتطوير واستحداث أوقاف جديدة.

مع العلم أن الوقف إذا كان ريعه كثيراً ونتاجه وفيراً فهو وسيلة مأمونة وموردٌ شبه مضمون، ووقف الجهات الخيرية من أفضل الوسائل.

إن من المستحسن في زماننا والذي تتسارع فيه الحياة نحو التطور والابتكار أن نستفيد من الأنواع المستجدَّة في الأوقاف، مثل وقف الأسهم والصكوك والصناديق الاستثمارية إلى غير ذلك، وأن نحاول الإبداع بحيث لا يقتصر الوقف على أصحاب الأموال الكثيرة، بل حتى أصحاب الأموال القليلة من الممكن أن يسهموا في الوقف، ونحن نتطلع إلى الهيئة العامة للأوقاف والتي صدر القرار السديد بإنشائها أن تسهم في ذلك، وأن يكون إنشاؤها نقطة تحولٍ في عالم الأوقاف مما يفيد الأوقاف وينميها ويفيد أفراد المجتمع كافة.

والذي يدعونا لطرح هذا الموضوع ضمن نموذج أساس: أنه يمكن تحويل أيٍّ من الأسس السابقة إلى أوقاف بأشكال عديدة، منها ما يلي:

أولاً: وقف النقود:

اختار المجمع الفقهي الإسلامي بعد استعراض أدلة المانعين: جواز وقف النقود، وجاء فيه ما نصه: (وقف النقود جائزٌ شرعاً: لأن المقصود

الشرعي من الوقف: حبس الأصل وتسبيل المنفعة وهو متحقِّقٌ فيها، ولأن النقود لا تتعين بالتعيين وإنما تقوم أبدالها مقامها) ا.هـ

فمن مميزات وقف النقود:

١. يمكن توجيه الاستثمار في النقود الموقوفة إلى الأوجه الأكثر نفعاً في كل زمان ومكان.

٢. يمكن التنقل بين أوجه الاستثمارات المتوفرة بسهولة في وقتٍ قصير.

٣. يمكن تفادي أغلب مشكلات العقار الثابت.

لذا ينبغي تشجيع وقف النقود؛ لأنه يسهم في بناء المجتمع، وسد الحاجات؛ بل وفتح أبواب الخير للمساهمة في الوقف ولو بمالٍ قليل من جميع فئات المجتمع.

من الصور التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في أوقاف النقود: القرض الحسن؛ حيث يُعطَى مال الوقف لمن يحتاج إليه ويرد بدله. ومن المعلوم أن في هذا تنفيساً عن كثيرٍ ممن يحتاج إلى المال ولا يجد من يقرضه، فمثلاً: أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة يحتاجون إلى الدعم المالي، ومن المقترح أن تقوم المؤسسات الخيرية بعملية الإقراض لهؤلاء عن طريق إنشاء صندوقٍ خيري من أموال أوقاف النقود لإقراض المحتاجين وفق آليةٍ محددة وضماناتٍ معينة؛ بحيث تضمن التدفقات النقدية، كما يمكن أن تكون هناك سياسات للصندوق مثل أن ما يتم إقراضه لا يزيد على٦٠ في المائة من

حجم الصندوق، و٢٠ في المائة يجنب كاحتياطي نظامي، و٢٠ في المائة يستثمر ليسهم في بقاء الصندوق ونموه، إلى غير ذلك من سياسات يمكن أن تحافظ على الصندوق واستمراريته.

كما يمكن أن يستفاد من وقف النقود عن طريق استثمار النقود في مشاريع واستثمارات شرعية تعود بالنفع على الوطن والمواطن، والأرباح المتحققة تُصرَف في المجالات الموقفة من أجلها مصارف الوقف، على أن يراعى عند استثمار هذه الأموال عدم الدخول في استثماراتٍ عالية المخاطر قد تذهب بأموال الوقف، كما يراعى تنويع الاستثمارات لتقليل المخاطر وتحقيق أرباح مناسبة، ومثل هذه الضوابط في الاستثمارات وغيرها تحتاج إلى إدارة متخصصة في الاستثمار؛ ولهذا أقترح أن تقوم المؤسسات المالية بحكم خبرتها الاستثمارية بإنشاء صناديق استثمار وقفية مثل أي صندوق استثماري لديها إلا أنه في نهاية كل عامٍ مثلاً تُقتطع نسبة من الأرباح المحققة لتصرف في المجالات الخيرية، ويحتفظ بالنسبة المتبقية كاحتياطي يدعم الصندوق ويقويه، كل ذلك مقابل عمولات يأخذها مدير الصندوق كأجرةٍ مقابل عمله وأتعابه. وإنشاء مثل هذا الصندوق له مزايا وفوائد كثيرة منها قدرة الواقفين على اختلاف درجاتهم المادية على المشاركة والمساهمة في صندوق وقف النقود، وكذلك قدرة الصندوق على دعم المشاريع الخيرية أكبر من الفرد العادي؛ حيث إن مبالغ الصندوق وملاءته المالية تؤهله لتحقيق أرباح

عالية ليتم صرفها [1].

نموذج عن وقف النقود:

رجل أعمال أوقف مبلغاً نقديًا قيمته مليونا ريال لمدة ثلاث سنوات على إحدى الجهات الخيرية؛ بحيث يقدمونه قروضاً ميسرة للمحتاجين، ويشرفون على متابعة تحصيله وتدويره، ثم يعيدونه إليه بعد تمام المدة.

ثانياً: الوقف المؤقت (وقف المنافع المؤقت):

عرَّفه د.حسن الرفاعي – في بحثه المقدم للمؤتمر الثاني للأوقاف بجامعة أم القرى (ص ٢٥٤) – فقال: "هو المنفعة الناتجة عن جهد الإنسان اليدوي أو العقلي، بشكلها الانفرادي أو الجماعي إذا نصَّ الشرع أو قال العرف بماليَّتها، فلصاحبها حقُّ التصرف فيها وقفاً مؤقتاً أو مؤبداً". فالمنافع أموال يصحُّ تملُّكها والتصرف فيها وورود العقود عليها؛ سواء أكانت بعوض كالبيع والإجارة أم بغير عوض كالوقف والعارية.

إن المنافع التي يمكن ورود عقد الوقف عليها كثيرة وعظيمة ومتنوعة في مجتمعاتنا، ومن أمثلة ما يمكن استخدامه من صور الوقف المؤقت:

- ✓ وقف عائد العمل لجزء من الوقت (للإفادة من جهود الموظفين في الدوائر الحكومية أو الخاصة).

---

(١) من مقال: (أوقاف النقود) لياسر بن عبد الرحمن آل عبد السلام.

- ✓ وقف جزء من وقت العمل، وهنا يرد على الوقت والمدة لا على قيمتها، كوقف ساعة من البث أو ساعة طبية أو تدريبية أو استشارية.
- ✓ وقف العمل الإضافي بدون عوض في مؤسسة من المؤسسات الخيرية.
- ✓ وقف المستأجر منفعة العين المؤجرة خلال مدة التأجير.
- ✓ وقف المستعير منفعة العين المستعارة خلال مدة العارية.
- ✓ تحبيس منفعة حديقة يوماً في الأسبوع.
- ✓ تحبيس منفعة قاعة احتفالات، أو تحبيس منفعة مسكن، أو فندق، لفترة قصيرة أو طويلة.
- ✓ تحبيس منفعة سيارات على جهة معينة.
- ✓ حرصُ كثيرٍ من أصحاب الأموال على وقف أموالهم عبر (الصدقة الجارية - علم ينتفع به).
- ✓ حرصُ أهل الحي على دعم النشاط الخيري ولو بأسهم بسيطة، لوثوقهم بالمشرفين عليه.

والواقع أن استحداث هذه الصور الوقفية يوسِّع قاعدة العمل الوقفي في المجتمع؛ إذ إن كثيراً من الفئات الاجتماعية لا تستطيع المشاركة في الجهد الوقفي المالي في المجتمع، فيلجأ جميع هؤلاء إلى تسبيل ما لديهم من منافع مدةً معينةً من الزمن ثم تعود بعدها إلى ملكيتهم.

ثالثاً: الصناديق الوقفية الاستثمارية:

حازت دولة الكويت السبق في هذا المجال؛ حيث قامت بإنشاء العديد من الصناديق الوقفية التي تقوم على تقسيم الحاجات الاجتماعية إلى صناديق أو وحدات وقفية لها ذمة مالية مستقلة يتخصص كلٌّ منها في رعاية وجهٍ من وجوه البر في المجتمع، وقد شملت هذه الصناديق في نشاطاتها قطاعاً عريضاً من الجوانب الاجتماعية والثقافية في المجتمع الكويتي، وتعتمد الصناديق الوقفية على ريع الأوقاف المخصصة لها سنوياً وعلى ما يتمُّ إيقافه لذات الغاية.

فكرة الصندوق: تقوم على إنشاء إدارات تتخصص كلٌّ منها برعاية وخدمة مجالٍ معين، مع ملاحظة أن كلَّ صندوق بمثابة وقف خيري مستقل، وأموال هذا الصندوق وقف لا يجوز التصرف فيها، ويمكن أن يضمَّ رأسُ المال: أصولاً استثمارية كالبناء والأرض والمعدات؛ لتكون احتياطياً لاستمرار الصندوق، وتوجد جهات متخصصة وأنظمة في تأسيس وإدارة الصناديق الاستثمارية.

واردات الصندوق: تبرعات الأفراد، وتبرعات المؤسسات أو الشركات، ومساهمة الدولة، وريع الصناديق الوقفية العامة أو الاستثمار فيها، وتبرع المنظمات الدولية، والهبات والتبرعات والوصايا.

إدارة الصندوق: يتكوَّن الصندوق من مجلس إدارةٍ مكوَّن من مجموع الواقفين أو غيرهم؛ مما يجعل المشاريع الوقفية عبارة عن قوالب تنظيمية تتمتع

بالاستقلال المالي، والإداري وتسعى باستقلالية لتحقيق الحاجات الاجتماعية التنموية المطلوبة منها.

في نتائج استبيان عرضته جريدة عكاظ السعودية (عدد ١٨٨٨ في ١٤٢٧/٧/٢٤هـ) على مجموعة من المواطنين بسؤالهم: عن أفضل السبل لموارد الأوقاف وتنميتها، كانت أبرز الأفكار تدور حول تنمية الأوقاف وتطويرها، وتحديث نظام الأوقاف بما يتلاءم مع المتغيرات، وإنشاء الصناديق الوقفية؛ حيث أشار ٨٥٪ منهم إلى أن القرار لو كان بيدهم لأصدروا تعليماتٍ بضرورة إنشاء صناديق وقفية، وأكدوا ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في العمل الوقفي، وتعجيل الإجراءات المتعلقة بالأوقاف من حيث الاستثمار.

رابعاً: الوقف الجماعي:

وتتمثل فكرته بالمساهمة في وقف خيري عقاري كبناء أو أرض... إلخ، ثم يُوزَّع على أسهم وقفية؛ بحيث يقوم المتبرع بشراء سهم أو أسهم - حسب القدرة وحسب الفئات المحددة - في مشروعٍ معين ينفق ريعه على أوجه الخير المحددة، وهذه الأسهم تحدد نصيب صاحبها في مشروع وقفي معين؛ إلا أنه لا يحقُّ للمساهم سحب هذه الأسهم أو التدخل في طريقة استثمارها، وتُسمى بالصكوك الوقفية أو سندات المشاركة الوقفية، أو الاكتتاب في مشروع وقفي على أساس:

١- **الواقف:** مجموع المكتتبين في هذه الصكوك.

٢- **الناظر:** الجهة المصدر لها.

٣- **المال الموقوف:** هي المبالغ المالية المكتتب بها بما تمثله من صكوك.

٤- **الموقوف عليه:** هي الجهة التي ستخصص عوائد المشروع للإنفاق عليها.

ومن فوائدها: التعاون الواضح بين أطرافها ﴿وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى﴾ (المائدة:٢)، والتي تخوّل لهم بناء المشاريع الكبيرة التي قد لا يستطيع أحدهم القيام بها بمفرده، وتضافر الجهود واتحادها، والعمل في الأمة بفكر الهمِّ الواحد، ويتيح المشاركة لمختلف شرائح المجتمع، وارتفاع مستوى التشغيل، وانخفاض البطالة والتضخم، ويُعدُّ أحد أسواق رأس المال الإسلامي.

وقد تنشأ من هذا النوع العديد من الأوقاف ذات الأفكار النوعية مثل:

١) **وقف العائلة أو القبيلة:** تقوم الجهة الخيرية بتجهيز وقف، وعرضه على أفراد عائلة واحدة، كبيرة، وتجارية؛ بحيث يتعاون أفراد العائلة لتمويله ويبقى باسمهم، وقد حصل هذا بالتنسيق مع شيوخ القبائل في بعض المناطق.

٢) **وقف الأوقاف:** إنشاء وقف يهدف إلى توليد الأوقاف المتخصصة لأعمال الجهات الخيرية المتنوعة.

٣) **نسبة لأعمال الجهة الخيرية من الوقف الذُرّي:** عندما تفكر عائلة أو تاجر في تخصيص وقفٍ لذريته.. من المناسب أن تقترح عليه الجهة الخيرية (أو القاضي وهو يلعب دوراً كبيراً في هذا الشأن) تخصيص نسبة من الوقف لصالح جهة خيرية محددة.. وهذا الأمر تظهر أهميته حين نلاحظ أن الإحصائيات تشير إلى أن قرابة ٩٠ بالمائة من الأوقاف هي أوقاف ذرية، ونسبة ٥ بالمائة فقط تُعتبَر خيرية موجهة لجهة محددة، و٥ بالمائة خيرية غير موجهة.

نماذج لأشخاص في مقدمة الأعمال الخيرية في تركيا:

١ – قادر نوري هاس أوغلو:

يعتبر والده من مؤسسي آك بنك، وهو من كبار العاملين في مجال السيارت (مصانع مرسيديس – مصانع باصات – مصانع سيارات نقل)، ويمتلك العديد من المصانع والوكالات المشهورة.

ومن أعماله الخيرية:

– إنشاء جامعة قادر هاس (Kadir Has Üniversitesi).

– إنشاء وقف قادر للتعليم والصحة (HASVAK) للأعمال الخيرية.

٢ – ساكيب سابنجي:

يأتي في المرتبة ١٤٧ كأغنى أغنياء العالم حسب إحصائية عام ٢٠٠٤م من قبل مجلة (Forbes) الأمريكية، ولد ساكيب سنة ١٩٣٣م، في

مدينة قيصري. وفي عام ١٩٦٦م وبعد وفاة والده قررت عائلته تسليمه إدارة مجموعة والده، وقد أسس مع والدته وإخوانه وقف سبانجي للأعمال الخيرية، والتي بنت جامعة سبانجي الخيرية، وهي من أوائل المؤسسات التعليمية الخيرية في تركيا.

من أعماله الخيرية:

– وقف سبانجي الخيري والذي يدير كلَّ أعمالهم الخيرية، والاجتماعية بعد وصية والدته بجميع أملاكها للعمل الخيري.

– وقف LASSA لعلاج أمراض الأطفال، وفي عام ١٩٧٦م أسس مركز علاج التشنج لدى الأطفال.

– جامعة سبانجي الخيرية (كلفت ١٧٠ مليون دولار)، وافتتحت عام ١٩٩٩م في اسطنبول.

– معاهد سبانجي للتعليم.

٣ – عزت بايسال:

– بنى مستشفى ولادة، ومستشفى عام، وعدداً من المراكز الصحية.

– أسس جامعة عزت بايسال في أبانت، وبنى الكثير من مدارس مدينة بولو.

– أسس مركزاً لرعاية الأيتام والأطفال الذين ليس لهم أهل.

- بنى مركزاً لرعاية المسنين، وبنى مركزاً لرعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين.

خامساً: وقف (الترست):

فكرة الترست (Trust) تدور حول تخصيص أموال يتحوَّل بعضها إلى أصول غير منقولة، أو حافظة قيم منقولة أو غير منقولة تدر عائداً، وبعضها سيولة معدة للاستثمار مع تحديد المستفيد أو المستفيدين أو جهات أخرى غير هادفة للربح للصرف عليها من إيرادات «الترست». أصول هذه الفكرة إسلامية وقد أخذها الغرب وطوروها، ويرى بعض الباحثين أن «الترست» فكرة سبقتْ إليها الشريعة الإسلامية تحت اسم «الإرصاد»: وهي صيغة تشبه الوقف ولكنها تختلف عنه من حيث مصدر الأموال والتي يمكن أن تكون من بيت المال، إضافةً إلى أن الإرصاد يمكن تغيير شكله وإبداله وتحويله بمرونةٍ أكثر من الوقف.

وهناك العديد من هذه الترستات في الغرب، وتقوم جميعها على فكرة التخصص، منها: الترستات الصناعية المخصصة لمحاربة الاحتكار، وترستات الزواج، والترستات الاستثمارية.. وغيرها، وهناك نسخة إسلامية من هذه التجربة قام بتطويرها مجموعة من رجال الأعمال المسلمين في مدينة برمنجهام في بريطانيا، حيث يقومون بإدارة واستثمار أموال خيرية تتجاوز ١٠ مليار جنيه استرليني.

صيغة الترست شبيهة بالوقف، ولكنها تختلف عنه من حيث مصدر الأموال والتصرف، وإمكانية تغيير شكله وإبداله وتحويله بمرونة كبيرة، وإمكانية تسييله وصرفه في أغراضه أو أغراض شبيهة، في حين لا يجوز في الوقف الاستبدال أو تغيير شروطه إلا بضوابط محددة مع رقابة القضاء، إضافةً إلى الفرق بين الترستات الخيرية المسجلة والجمعيات المسجلة؛ من حيث هياكلها وأشكالها وتفاصيلها، ولذا يجب على العاملين في الجهات الخيرية الاستفادة من هذه الفكرة في استثمار أموال الأوقاف والأصول الخيرية الخاصة بالجمعيات الخيرية، وتطوير آلياتها بطريقة احترافية استثمارية تدرُّ عائداً دائماً لا ينضب.

دور المصرفية المالية الإسلامية:

النظام المصرفي الإسلامي لم يُنشئ أية صناديق قائمة على أوجه البرِّ حتى الآن، ولم يطوِّر أموال الصناديق والجمعيات الخيرية ونشاطات البرِّ بشكلٍ فعَّال، بينما النظام المصرفي الغربي يقوم بإدارة بعض صناديق الأصول ذات التوجه الاجتماعي والتي تقدر بالمليارات وتحقق الكثير من الفوائد للمجتمع. إن الترست نموذج مثالي، ويجب أن تقوم المصارف الإسلامية بتطويره؛ كونه استثماراً يقوم على قاعدة اجتماعية أخلاقية تُحَرِّم استثمار الأموال في صناعات أو مجالات محددة كالخمور والتبغ، وفي المقابل تحدد لها قائمة من المجالات والنشاطات للاستثمار فيه، وهي جميعها نشاطات تخدم المجتمع.

صناعة الترست شهدتْ نمواً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية؛ حتى إن الصناديق الخاصة بها - وفي ظلّ الأزمة المالية - حققتْ مزيداً من الأرباح؛ لاستنادها إلى أصول قوية، واستثمارها في موارد حقيقية بعيدة عن الرهون والأوراق المالية الوهمية وتضخم الديون، إضافةً إلى ذلك فإن من مميزات هذا الاستثمار (ذي التوجه الاجتماعي) أنه يقاوم الركود.

وأخيراً، فإنه يُشار إلى أن ماليزيا هي الدولة الإسلامية الوحيدة التي اهتمت بـ «الترست» وقامت بممارسته.



الفصل الرابع

التنظيم الإداري والمالي

وفق منهج (أساس)

الأمر الأول: التنظيم الإداري الداعم للاستثمار.

الأمر الثاني: التنظيم المالي الداعم للاستثمار.

الأمر الثالث: نظام الحوافز الاستثمارية.

الأمر الرابع: أثر الصورة الذهنية في بناء وتنمية الاستثمار.

الأمر الخامس: محاكاة نماذج امتياز الجهات الربحية تجاه المجتمع وتطبيقاتها في الجهات الخيرية.

الأمر الأول

بناء تنظيم إداري يتبنى تنمية الاستثمارات في الجهة الخيرية

ماذا نقصد بالتنظيم الإداري؟:

دمج الموارد البشرية والمادية في الجهة الخيرية من خلال هيكل رسمي يُبيِّن المهام والصلاحيات، ويقتضي التوزيع المناسب للأفراد، وتحديد الاختصاصات والمسئوليات؛ مِن أجل تحقيق أهدافٍ مشتركةٍ محددة تمثل الاستثمار.

مبادئ التنظيم الإداري السليم لتنمية الاستثمار:

١- **مبدأ ضرورة التنظيم**: ينصُّ على وجوب تقسيم العمل على أفراد الجهة الخيرية، فلا تبقى مهام تنمية الاستثمار عامةً، ولا مركَّزةً عند فرد أو عدة أفراد فقط.

٢- **مبدأ الهدف**: يُشترط أن يكون للجهة الخيرية (وإداراتها) هدف (أو أهداف) محددة وواضحة ومتفق عليها، فلا نكتفي بالتوجه نحو تنمية الاستثمارات فقط؛ بل يجب تحديد الأهداف الاستثمارية بدقة.

٣- **مبدأ التخصص**: ينصُّ على أن يقتصر عمل كلِّ موظف على القيام بأعباء وظيفة واحدة، فلا يكون مسئول الاستثمار هو نفسه مسئول مهمة رئيسية أخرى، أو يكون باحثاً شرعياً ويتولى الاستثمار.

٤- **مبدأ التنسيق**: ترتيب الأمور للوصول إلى الهدف العام بأقلِّ مجهود وأسرع وقتٍ ممكن، فلا تُترك إدارة الاستثمار بلا دعم إداري نوعي لتنسيق متطلباتها على مستوى الجهة الخيرية.

٥- **مبدأ السلطة**: تعني القدرة الشرعية التي تُناط بشخصٍ ما، والتي تجعله قادراً على اتخاذ القرار؛ فلا يصحُّ تولية شخصٍ مسئولية الاستثمار، وهو غير مؤهل وغير قادر على اتخاذ القرارات المناسبة.

٦- **مبدأ تفويض السلطة**: إعطاء حقِّ اتخاذ القرارات في نطاقٍ محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، فلا يصح تولية الشخص المناسب ثم تبقى الإدارة العامة وصيةً على كافة التفاصيل والقرارات.

٧- **مبدأ المسئولية**: محاسبة من أعطيناه السلطة على كلِّ ما يقع نتيجة تفويضه للسلطات لمن هم أدنى منه في الهيكل التنظيمي.

٨- **مبدأ وحدة الأمر**: حصرُ سلطة إصدار الأوامر في كلِّ مستوى في مصدرٍ واحد، فلا يكون لدينا مدير إدارة استثمار وتنمية موارد، ثم تأتي الأوامر من مجلس الإدارة أو المدير العام.

٩- مبدأ نطاق الإشراف: أي تحديد العدد المناسب الذي يُشرف عليه شخص واحد، ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعته، وسهولة الاتصال، ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي، فلا نحمِّل إدارة الاستثمار كلَّ أفراد ومشكلات إدارة التبرعات والعلاقات العامة وغير ذلك.

نموذج:

إحدى الجهات الخيرية قامت بتعيين موظف متخصص في تنمية الاستقطاعات والدعم فقط في إحدى الشركات الحكومية الكبرى التي يزيد عدد منسوبيها عن ٢٠ ألف موظف. وقد كان من أثر هذا النظام أن طور عدداً من الأفكار التي أسهمت في زيادة العوائد، ومنها على سبيل المثال أنه لاحظ أن الثقافة الغالبة على منسوبي هذه الشركة - حتى العرب - هي استعمال اللغة الإنجليزية.. فعدَّل نماذج الاستقطاع والتطوع لتكون باللغتين العربية والإنجليزية، ولاحظ ارتفاعاً كبيراً في نسبة الاستجابة.

أعراض التنظيم غير الداعم لتنمية الاستثمار:

١- البطء في اتخاذ القرارات.

٢- تعدد جهات الإشراف والوصاية.

٣- غياب تحديد الأهداف وقياس تحقيقها.

٤- زيادة الروتين والبيروقراطية وضياع المسئولية.

٥- الزيادة الكبيرة في الأعمال المكتبية.

٦- تأخر الأنظمة الإدارية وعدم تطبيقها.

٧- ضعف كفاءة الكادر على كافة مستويات الجهة الخيرية.

٨- تَدنِّي الأجور وضعف الحوافز المادية والمعنوية.

٩- زيادة الأعباء على المديرين.

١٠- تجاهل الاعتماد على المعلومات في العمل الإداري.

أهداف إدارة الاستثمار في الجهات الخيرية:

- وضع الأهداف والخطط والآليات الكفيلة بدعم وتنمية الاستثمار في الجهة الخيرية، مع ربطها باحتياجات نفس الجهات ورؤيتها ورسالتها.
- تحديد المجالات الاستثمارية التي تدعم تنمية الموارد المالية لتحقيق أهداف الجهة الخيرية.
- دراسة هذه المجالات والفرص وتقديم المعلومات والتوصيات الأساسية.
- التفاوض مع الجهات الأخرى المرتبطة بالاستثمار، ومنها الجهات التي ستقوم بالإدارة والتشغيل.
- التأكد من مدى مطابقة المشروعات الاستثمارية مع أحكام الشريعة الإسلامية وعدم تأثيرها على سمعة ومسيرة الجهة الخيرية.
- متابعة الاستثمارات والتأكد من سيرها وفق الأهداف والخطط الموضوعة لها.
- تنمية علاقات الجهة الخيرية في مجالات الاستثمار مع كافة الجهات المعنية.

- البحث عن الفرص المتميزة بشكل دائم، والعمل على سرعة استثمارها والتجاوب معها.

تحديد مسئولية قرار الاستثمار في الجهات الخيرية:

يتمثل أحد الاهتمامات الأساسية لدى القائمين على أي منشأة ربحية في أن مالكي المنشأة وإدارتها يُعنَون بإدارة أصولها في الأدوات المالية وفي الاستثمارات التي تعظم العوائد والأرباح من غير أن تضرَّ بتوجهها ونشاطها، والواقع أن القائمين على قرار الجهات الخيرية يمارسون فعلياً دوراً يُعنى بمتابعة تنمية الموارد المالية وفتح آفاقها من خلال التبرعات والأوقاف؛ إلا أن المطالبة يجب أن تكون باعتبار تنمية الموارد الدائمة من خلال الاستثمارات التي تدرُّ عوائد جيدة على المدى المتوسط والبعيد، بحيث يكون هذا جزءاً لا يتجزأ من مهماتهم واجتماعاتهم ونقاشاتهم وخططهم.

وهذا الأمر يبرره أن جميع المعلومات التي يمكن بناء قرارات الاستثمار عليها هي بيد متخذ القرار في الجهة الخيرية، كما أنه محطُّ ثقة كبار الداعمين والوجهاء والجهات الرسمية؛ مما يبرر الدعوة إلى جعل أحد مهامه التي يُساءل عنها ويُدعم لتحقيقها هي تنمية الاستثمارات سنوياً بأهدافٍ محددة، وتبقى هذه مهمة؛ لأنها تحقق أهدافاً أخرى تتمثل في النشاط الخيري نفسه، كما أنها لا تعني عدم وجود فريق متكامل بقيادة شخص متخصص يتولى مسئولية تنمية الاستثمارات في الجهة الخيرية.

هناك فكرة تقترح أنَّ على المنظمات الخيرية في حال ممارستها للاستثمار أن تعمل على إنشاء شركة أو جهاز إداري مستقل عن المنظمة الخيرية يهتم بشؤونها الاستثمارية من جميع الجوانب، فإذا خسرت هذه الشركة أو الجهاز الإداري في استثماره، فإن المنظمة الخيرية لا تتأثر بذلك، وهذه الفكرة عملياً صحيحة وقائمة، وقد لمستُ نجاحها في عدة جهات خيرية؛ إلا أن هذه الفكرة في المقابل لا يمكن تطبيقها في الجهات الخيرية ذات الحجم والإمكانات المحدودة؛ لأن كثرة التقسيمات الإدارية تؤثر على أدائها ومواردها.

عوامل تعوق نجاح الاستثمار في الجهات الخيرية:

١) عدم وضوح رؤية وأهداف وخطة الجهة الخيرية.

٢) وجود أنظمة وقوانين داخلية تعوق عملهم.

٣) عدم تحديد عمل إدارة الاستثمار ومنسوبيها؛ مما يؤدي إلى الاختلاف مع الإدارة العليا.

٤) عدم أهلية الموظفين المسئولين عن تنمية الاستثمار والموارد المالية.

٥) عدم التنسيق بين مسئولي الاستثمار وبقية الإدارات، خاصةً العلاقات العامة والتبرعات.. وغيرها.

٦) عدم وجود أنظمة وبرامج تحفيز.

٧) عدم وجود منتجات وخدمات متميزة.

نماذج من مؤشرات نجاح برامج الاستثمارات وتنمية الموارد المالية:

١) زيادة عدد مصادر الدخل الجديدة والمطورة.

٢) زيادة عدد أفكار الاستثمار التي يمكن تطبيقها.

٣) نسبة زيادة دائمة في إجمالي الإيرادات.

٤) نمو في إجمالي الأوقاف وعائدات الأوقاف.

٥) ضبط وانخفاض نسبة المصروفات في الجهة الخيرية.

٦) توفير نسبة المصروفات المعتمدة في الموازنة التقديرية.

٧) مؤشر رضا الداعمين والمتبرعين.

نموذج كرسي عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته لتطوير العمل الخيري:

جاءت هذه المبادرة من مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وذلك من أجل إنشاء كرسي بحثي متخصص في تطوير أداء المنظمات الخيرية ورفع مستوى وعي المجتمع بثقافة العمل الخيري من خلال إجراء الدراسات المتخصصة ونقل المعرفة والتجارب الدولية.

والرؤية التي تحكم الكرسي هي إيجاد ورعاية منظمات خيرية ذات أداء متميز.

١- أهداف الكرسي البحثي:

يركِّز على وضع إطارٍ عام لهيكلة المنظمات الخيرية يتضمن: الوظائف الرئيسية للمنظمات الخيرية، والهياكل التنظيمية، والأدلة التنظيمية، والحوكمة والمراجعة ونظم المعلومات الإدارية، ووضع مؤشرات لقياس أداء موظفي المنظمات الخيرية، ووضع مؤشرات لقياس فعالية المنظمات الخيرية (مدى تحقيقها لأهدافها).

٢- الهدف التسويقي والمالي:

يركِّز على مصادر التمويل والضبط المالي للمنظمات الخيرية من خلال أوجه الاستثمار وتنميته، وتسويق منتجات المنظمات الخيرية، وتطوير المعايير المحاسبية للجهات غير الهادفة للربح.

٣- هدف تأهيل الموارد البشرية:

يركز على تأهيل قيادات العمل الخيري والموارد البشرية العاملة بالمنظمات الخيرية، بالإضافة إلى الموارد البشرية اللازمة لهذا القطاع من خلال دعم برامج تنمية قيادات العمل الخيري، وتشجيع طرح مواد دراسية عن العمل الخيري في منهجيات الأقسام ذات العلاقة؛ كالإدارة والمحاسبة والتسويق وعلم الاجتماع والإعلام والسياسة والقانون.. وغيرها، وتقديم الدعم العلمي لإنشاء برنامج ماجستير، أو دبلوم عال في إدارة العمل الخيري، وكذلك تشجيع الابتعاث في مجالات الكرسي، وتصميم دورات

متخصصة مرتبطة بأهداف الكرسي مع توفيرها للجهات المانحة، وتشجيع البحث العلمي في مجال الكرسي عن طريق التواصل مع الأقسام المعنية، وطرح موضوعات لبحوث الماجستير والدكتوراه، وترجمة وتأليف كتب ومقالات في مجال الكرسي مع مراعاة خدمتها للبرنامج التعليمي المقترح (الدراسات العليا). وهذا الهدف يهتم أيضاً بإنشاء قاعدة معلومات بحثية للعمل الخيري تتضمن الرسائل والبحوث ذات العلاقة والتي تساعد الباحث والممارس على إيجاد المواد اللازمة لإنجاز أعمالهم، والتواصل، والتحالف مع الجهات الدولية المتخصصة في مجالات عمل الكرسي.

اختيار الكادر البشري المناسب لإدارة الاستثمار:

قوة الجهة الخيرية إنما تكمن في قوة القائمين عليها من العنصر البشري، فهم الوسيلة العظمى لتحقيق أهداف هذه الجهات الخيرية، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت كفاءتهم ومواهبهم في أعلى مستوياتها، وهم من يأتي بالموارد المالية ويوظفها بالشكل الصحيح وليس العكس، فإنه مهما كانت قوة خطط وأنظمة الجهة الخيرية فإنها لا تفيد شيئاً إذا تدنَّى مستوى العاملين، ونحبُّ أن نقف عند النقاط التالية:

أولاً: انتقاء الكفاءات

الناس ينشأون متفاوتين في القدرات والمواهب التي منحهم الله تعالى إياها، ومن العدل والعقل أن تجعل كلَّ واحدٍ في مكانه الصحيح، وقد جعل

النبي ﷺ من علامات انتظار الساعة أن يُسنَد الأمر إلى غير أهله، وفي ذلك تضييع للأمانة كما في الحديث الصحيح، فالنجاح بصفة عامة يكمن في تكوين الجهة الخيرية على أساس الكفايات، لا على أساس المحسوبيات أو العصبيات أو الاعتبارات الأخرى.

ثانياً: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

الوظائف في الدولة الإسلامية تقتضي وضع الرجل المناسب في المكان المتناسب مع مواهبه ومؤهلاته؛ إرضاءً لله عز وجل ودفعاً لعجلة التقدم ، وقد كان من هديه ﷺ أن يختار للقضاء أناساً، ولجمع أموال الزكاة أناساً، ولقيادة السرايا والحملات العسكرية آخرين، مراعياً في ذلك كله مؤهلاتهم ومواهبهم.

ثالثاً: الإحسان والإتقان

فالإحسان والإتقان مطلوبان شرعاً فلن ولا يتحققان إلا إذا وُضع الإنسان في مكانٍ ترفعه فيه مؤهلاته ومواهبه وقدراته الإدارية إلى مرتبة الإتقان والإحسان، فليست العبادة والتدين والعلم الشرعي وحدها كافية لتولِّي المناصب في الجهات الخيرية، وقد صرف النبي ﷺ أبا ذر الغفاري ﷺ عن الولاية - أي تولي الوظائف والإمارة حين طلب ذلك - وقال له: (يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزيٌ وندامة؛ إلا من أخذها بحقها وأدّى الذي عليه فيها) [1].

---

(١) رواه مسلم (١٨٢٥).

ماذا تفعل الجهة الخيرية إذا لم تجد شخصاً أو أكثر مؤهلاً لتولي إدارة ونشاطات الاستثمار؟

استناداً إلى القاعدة الفقهية المستنبطة من الكتاب والسنة (الأمور بمقاصدها)؛ فإنه يجوز أن تدفع جمعية ما تكاليف تطوير العاملين بها سواء عن طريق الدورات أو عن طريق تبنّي دراسة كاملة بحيث تخدم مصلحة الجمعية.

عناصر مطلوبة في مسئولي إدارة الاستثمار وتنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية:

هناك عناصر أساسية يجب توافرها في القائمين على الجهات الخيرية عموماً، وفي مسئولي إدارة الاستثمارات والموارد المالية خصوصاً؛ ليكون عملاً مؤسسياً منظماً بعيداً عن العشوائية، ومن هذه العناصر:

١- السمعة الطيبة لدى المجتمع.

٢- يكون لديهم الوقت لأداء العمل، وليس المشاركة من باب الوجاهة الاجتماعية.

٣- تتوافر فيهم الخبرة في مجال العمل.

٤- القدرة على الاتصال والعلاقات العامة، والتأثير في الآخرين.

٥- الثقة بالنفس، والقدرة على العمل بروح الفريق.

معايير اختيار المسئول عن الاستثمار في الجهة الخيرية:

المستوى العلمي: يحمل شهادة جامعية في أحد تخصصات التسويق أو المالية أو إدارة الأعمال.

المستوى الإداري: لديه قدرات قيادية، وقدرة على الإشراف والمتابعة، وإدارة فريق العمل، وتحمُّل الضغوط.

المستوى المعرفي: لديه خبرات عملية سابقة في مشاريع وأعمال استثمارية، ولديه الاهتمام بالاطلاع والمتابعة لحال السوق والأخبار الاقتصادية.

المستوى المادي: فوق المتوسط؛ بحيث لا يكون محتاجاً (ينشغل بزيادة دخله أو يدخل في مطامع دنيوية)، ولا يكون تاجراً (ينشغل بأمواله على حساب الاستثمار للجهة الخيرية).

مهارات التواصل: يملك القدرة على التحدث والتفاوض، والكتابة باللغتين العربية والإنجليزية – إن كان هناك حاجة لها –، ولديه القدرة على تكوين العلاقات في مجال الاستثمار والأعمال والحفاظ عليها، واستثمارها لصالح الجهة الخيرية.

نقطة الانطلاق:

١- تعيين مسئول متفرغ ذي خبرة وفق المواصفات المحددة للبدء في مرحلة التخطيط والتنفيذ.

٢- اختيار مستشارين ممارسين للاستثمار في الجهات الخيرية حسب حاجة وتوجه الجهة الخيرية في الاستثمار، يلازمون المسئول ويتعاونون معه في التخطيط والمتابعة.

خطوات العمل الأساسية لنجاح الاستثمار:

أولاً: وجود مركز رئيسي للجهة الخيرية يمكن الوصول إليه في أي وقت وبكل يسر.

ثانياً: وجود نظام معتمد حسب القواعد الرسمية، وترخيص رسمي للجهة الخيرية.

ثالثاً: وجود رؤية واضحة وأهداف وخطط متكاملة لإدارة الاستثمار:

- تَبنِّيك أهدافاً وقيماً وروحاً واضحة للجهة الخيرية، واختيارك للحقل الذي تنوي التخصص فيه بوضوح.
- توطيدك لعلاقةٍ بنَّاءة مع المجموعة المستفيدة من جهتك، مبنية على النية الحسنة والاحترام من كلا الطرفين.
- اعتمادك لهدف واحد مما يسهل عملية إنجازه.

- بناؤك لقدراتك الاحترافية، والشراكات مع الآخرين.

رابعاً: فَصْل واضعي سياسات الاستثمار عن الفريق التنفيذي، والفريق التنفيذي: مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقة وثيقة ويشتركون في وجود رغبة صادقة تجاه تحقيق الاستثمار في الجهة الخيرية التي ينتمون إليها.

خامساً: بناء الهيكليات الجيدة

- اتخاذ طابع تنظيمي: إذا تجاوزتْ مجموعتُك المرحلة الأولية المتَّسِمة بالحماس والطابع غير الرسمي؛ سوف تنشئ إدارة استثمار أو مجلس قيادة استثماري بحيث تعترف بك الجهات الرسمية والداعمون والمستفيدون.
- التخصص بين أفراد طاقم العمل: عليك أن تتأكد هل تحتاج إلى الإداريين والمحاسبين وغيرهم.
- وضع المبادئ وتعزيزها: يرتبط نجاح الجهة الخيرية بمبادئها، وينص أحد هذه المبادئ على ضرورة شعور الجميع بأنهم جزء من الفريق، ومن المبادئ الأخرى التي يجب أن تتبعها الجهة الخيرية: الموثوقية والمساءلة والشفافية؛ لهذا تحتاج إلى نظام إداري مناسب، فعلى كل شخص أن يتعامل مع كلّ منحة مالية أو استثمار، ويقدم الإيصالات ورسائل الشكر، ويجب أن يدرج كاتب السجلات المال، ويتمكن من الإثبات، وذلك كجزء من تدقيق الحسابات

السنوي، كما يجب أن يكون حفظ السجلات سهلاً بما فيه الكفاية؛ كي يفهمه المانح إذا تطلَّب الأمر.

الإدارة الجيدة في الجهة الخيرية بغضِّ النظر عن الشخص المسئول تهتم بما يلي:

- تُبقي الجهة الخيرية على اتصال بالمعارف المهمين من خلال الرسائل والبريد.. وغيرها.
- تجعل من المكتب محور العمل؛ في وقتٍ ينطلق فيه العاملون في مهام متنوعة دون أن يشعروا بالعزلة أو الضياع.
- تحافظ على ترتيب المراسلات وتحديثها وسهولة العثور عليها.
- تحرص على أن يتلقَّى الجميع حقوقهم (ورواتبهم) في الوقت المحدد.
- تحافظ على السجلات والإيصالات المالية.
- ليس فيها موظفون في أسفل الهرم ينفِّذون الأعمال المملَّة بالنيابة عن الجميع، وينتهي بهم الحال بتحمل عبءٍ كبير.
- إذا تمَّ وضع إجراءات وممارسات فعلى الجميع أن يطبقها؛ وليس المدير أو بعض الموظفين فقط.
- تنفيذ المشاريع مع التأكيد على وجود موارد ومواصلات (خدمات لوجستية) حين تدعو الحاجة إلى ذلك.

كيف تعرف أفضل طريقة للاستثمار في مجال تخصص الجهة الخيرية التي تنتمي إليها؟

أ) ابحث عن منظمة غير حكومية مماثلة للنشاط داخلياً (في منطقتك)، أو خارجياً (خارج منطقتك)، واطلب زيارتها والإطلاع على طبيعة عملها، واقرأ مطبوعاتها، وادرس تجربتها، وخذ الدروس منها لتطبق ما يمكن في جهتك الخيرية.

ب) ابحث عن عاملٍ خبيرٍ في حقلك، واطلب منه الانضمام لفريق العمل في الجهة الخيرية التي تنتمي إليها؛ إما مستشاراً، أو موظفاً جزئياً براتب وحافز مناسب.

من نموذج جمعية الإصلاح في الكويت:

١) مقر الجمعية صُمِّم بحيث يضمُّ العديد من المرافق الاستثمارية: نادي مؤجر لمستثمر، ومطعم، ويوجد اشتراك سنوي قيمته ١٢ ديناراً لكل من يرغب الاستفادة من مرافق الجمعية، مثل الملاعب على مدار العام.

٢) أي مشروع قبل إطلاقه يتمُّ دراسته ثم التسويق له حتى يكتمل ٥٠٪ من احتياجاته، ثم يتم البدء بإنشائه واستمرار العمل على تسويقه.

٣) المشاريع تُؤسَّس على أن تكون فيما بعد استثمارية تصرف على نفسها، مثال: مشروع جيبوتي، مشروع سيرلانكا، مشروع البوسنة، مشروع اندونيسيا، كلٌ واحد من هذه المشاريع فيه العديد من المرافق الاستثمارية التي تجعله قادراً بتوفيق الله على الاستمرار مستقبلاً، وتمويل نفسه ذاتياً.

الأمر الثاني

تأسيس أنظمة مالية تدعم
وتراقب الاستثمار، ولا تعقده وتقيده

لماذا تعتبر الإدارة المالية مهمة للجهات الخيرية؟

الواقع أن الجهات الخيرية لا تعطي الإدارة المالية أهمية وأولوية كافية، فغالباً ما يكون التخطيط المالي، وأنظمة الرقابة غير مناسبة؛ ولذا يحتاج متخذو المدراء إلى تطوير فهمهم من أجل استغلال المعلومات المالية بطريقة صحيحة، وعموماً فيجب علينا أن نتحدث عن لغة الأرقام وأهمية تفعيلها في ممارسات وقرارات كلِّ إدارات الجهة الخيرية؛ حتى تكون الأمور أقرب إلى الصواب، والمنطقية بتوفيق الله تعالى. وهذا يتطلب تفعيل الإدارة المالية بطريقة احترافية؛ لنصل إلى النتائج التالية بعون الله تعالى:

- تساعد المدراء على أن يكونوا مشرفين مؤثرين وفعالين على الموارد؛ من أجل بلوغ الأهداف، والإيفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المنفعة.
- تساعد المنظمات الخيرية على أن تكون أكثر جاهزية للمحاسبة تجاه المانحين والمستفيدين.
- تحظى الجهة الخيرية بثقة واحترام وتعاون الوكالات الممولة،

والداعمين وغيرهم.

- تمنح الجهة الخيرية قدرة أكبر على المنافسة في ظل الموارد النادرة.
- تساعد الجهة الخيرية على الاستمرارية على المدى الطويل من خلال الزيادة المتدرجة في التمويل المتدفق ذاتياً.

أربعة أساسات للإدارة المالية السليمة:

1) سجلات المحاسبة: يجب أن تحافظ كل جهة خيرية على سجل دقيق بكافة العمليات المالية الجارية (المحاسبة المالية). والطريق الأمثل لذلك هو استخدام برنامجٍ حاسوبي يرتبط بعوامل، منها: الخبرة والموارد المتوفرة، وحجم العمليات ونوعها، والالتزامات تجاه المانحين والمستفيدين.
2) التخطيط المالي: من خلال وضع موازنة مفصلة دقيقة لمشاريع الجهة الخيرية وخططها.
3) المراقبة المالية: من خلال تقارير داخلية مقارنة تمكن المدراء من مقارنة وقياس تقدم الجهة الخيرية، ومن ثم اتخاذ القرارات بشأن المستقبل. إضافة إلى البيانات اللازمة للتدقيق المالي من أي أطراف أو جهات داخل أو خارج الجهة الخيرية (المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية). وبالتالي فإنه يجب إعداد التقارير في موعدها، وتكون دقيقة ووثيقة الصلة بالموضوع، ويتم إصدارها على أساس منتظم (شهري، أو فصلي، أو وفق الاحتياج) حتى تتناسب مع نقاشات المديرين.

٤) الضوابط الداخلية: توضع لحماية أصول الجهة الخيرية وإدارة المخاطر المحتملة؛ هدفها منع السرقة أو الانتهازية وكشف الأخطاء والإغفالات في سجلات المحاسبة، وحماية بعض المسئولين... إلخ، فإنه لا جدوى تُذكر إذا تمَّ المحافظة على سجلات محاسبية مفصلة ولم يتم فحصها لكشف الأخطاء؛ لأن ذلك قد ينتج معلومات مضللة تؤدي لقرارات خاطئة، مثال: تمَّ الخطأ في طريقة احتساب مصروفات مشروع محدد، فظهر أمام الإدارة متضخِّماً عن ميزانيته؛ فاتخذت قراراً بإيقافه.

الإدارة المالية: تخطيط الموارد المالية وتنظيمها وضبطها وإعداد التقارير عنها؛ من أجل تحقيق أهداف الجهة الخيرية، ويجب أن لا تُعتبر الإدارة المالية نشاطاً مستقلاً ملقىً على عاتق موظفي القسم المالي، فهو يتميز بأهمية إستراتيجية، ويجب دمجه في كافة مظاهر الإدارة العملية، كما يجب أن يُدرج فيه ما يلي:

إدارة الموارد النادرة: حيث يجب أن تتضمن استعمال الهبات المالية والعينية بشكل مناسب.

إدارة المخاطر: المخاطر الداخلية أو الخارجية يمكن أن تهدد أنشطة الجهة الخيرية، وربما تهدد بقاءها بأسرها، (مثل: انعدام التمويل، أو نشوب حريق، أو عملية احتيال..). فيجب حينئذٍ إدارة المخاطر بطريقة منظمة تحُدُّ من الضرر الذي قد تسببه، وهذا يتمُّ من خلال إنشاء أنظمة وإجراءات

لتأمين الضبط المالي. مثال: لا تبقي الجهة الخيرية أي مبالغ نقدية في خزينتها تزيد عن ٥،٠٠٠ ريال لأكثر من يوم واحد.

الضبط المالي: يعني تصميم الأنظمة، والإجراءات التي تناسب الحاجات الخاصة بالجهة الخيرية؛ وذلك تفادياً للوقوع فيما يلي:

- تعرُّض الأصول للخطر.
- إنفاق الأموال بطريقة لا تتناسب مع أهداف الجهة الخيرية أو رغبات المانحين.
- التشكيك في كفاءة ونزاهة المسئولين والجهة الخيرية.

الضوابط المالية الأساسية تقلّص ضياع الأموال ونفاذ التمويل، وكلما تمكنت الجهة الخيرية من تطبيق المزيد من الضوابط ازداد نظامها المالي قوة، فمن الضوابط: تحضير الحسابات لمقارنتها بالموازنة، وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة للمناصب المالية، وتعريف مسئولياتهم وواجباتهم الحسابية بوضوح.

ملاحظات مالية لتنمية تمويل الاستثمارات من خلال المانحين:

- غالباً يفضّل المانحون أولاً اكتشاف قدرات الجهة الخيرية قبل المشاركة التامة؛ حتى يكتشفوا مدى صدقها وكفاءتها حيال عملها.

- غالباً يفضِّل المانحون دعم المشاريع الصغيرة القصيرة الأمد ذات الأهداف الواضحة التي تساهم في استقلالية الجهة الخيرية.
- خلال تخطيطك، ينبغي أخذ المصادر التي يمكن أن تولِّد عوائد ضمن المشروع بعين الاعتبار، رغم أن هذه الأموال لن تغطي تكاليف المشروع كلها؛ إلا أنها ضرورية بالنسبة لخطتك واستمرارية مشاريعك الذاتية، فعلى سبيل المثال: أنت تخطط لإقامة قافلة طبية لزيارة بعض المناطق وعلاج محدودي الدخل، يمكن أن يكون هناك برنامج مصاحب برسوم مخفضة أو تحت مظلة (الدفع الاختياري) لمن رغب المساهمة مالياً في دعم الجهة الخيرية مقابل حصوله على هذه الخدمات. بعد اعتمادها من جهة شرعية موثوقة.
- غالباً ما يهتمُّ المانحون بتكاليف المشروع الفعلية المباشرة أكثر من المصاريف الإدارية غير المباشرة، مثل: البريد والكهرباء والعمالة، ولذلك على الجهة الخيرية أن تضع بنداً إجمالياً يبين التكلفة غير المباشرة، وتحرص أن لا يزيد عن نسبة ١٠٪ من تكلفة المشروع الفعلية؛ لأن أغلب المانحين يرفضون النسب المرتفعة من التكلفة غير المباشرة، ويعتبرونها هدراً للمال بسبب سوء الإدارة.
- ضع بنداً للطوارئ، واتفق عليه مع المانح، وهو ما يعني توفير جزء من المال لمواجهة احتمال فشل الخطة أو غلاء الأسعار أو تغيير الإدارة، وهذه النسبة غالبا ما تقدر، بين ٥-٦٪.

- يجب أن تحرص الجهة الخيرية على تلقِّي مبالغ الاستثمار من المانحين دفعة واحدة وليس على أقساط، وذلك لأسباب من أهمها: الاستقلال عن المانح، وضمان الاستمرارية في حالة ما لو غير المالك رأيه أو أصابه تعثُّر مادي فلم يستطع مواصلة المشروع، وأيضاً بغرض استثمار مبلغ الطوارئ وأي مبالغ أخرى في صناديق استثمارية آمنة قصيرة المدى قبل الاحتياج الفعلي لصرفها.
- افتح مجال التمويل غير المباشر بعدة أشكال تدعم الموارد المختلفة، مثل: إعارة الموظفين من الحكومة، أو القطاع الخاص للعمل مع الجهة الخيرية لمدة من الوقت، أو الاستفادة من التسهيلات الحكومية والخاصة ومن المانحين، مثل: استخدام المرافق والوسائل المتنوعة.

أسباب إصدار الحسابات:

١- لإدارة المشروع: حتى يعرف المدراء كمية الأموال المنفقة، وعلى أي مشروع.

٢- النظام يفرض على المؤسسات الخيرية إصدار الحسابات التي تفصِّل دخلها ونفقاتها.

٣- المانح يرغب في معرفة كيف تمَّ إنفاق المال.

٤- بغرض الضبط والتأكد من عدم فقدان المال.

٥- لمراقبة الموازنة والتخطيط من خلال المقارنة بين الإنفاق الفعلي وبين ما تمَّ التخطيط له؛ حتى يعرف متخذ القرار مبكراً: هل لديه ما يكفي لإتمام المشروع أم لا؟

وضع الموازنات:

أهمية الموازنة: يلعب وضع الموازنة دوراً أساسياً في كل مشروع؛ فالمال هو قوام الحياة لأي مشروع وأي جهة خيرية، وهو يخضع للضبط من خلال الموازنة التي تقوم بدور التخطيط والمراقبة في وقت واحد. فخلال التخطيط يجب أن يملك المسئول فكرة دقيقة عن التكلفة الحقيقية للمشروع؛ وذلك يخلِّف أثراً على تصميمه، فإن متخذي القرار إذا لم يكن لديهم بيانات دقيقة عن الموارد التي يحتاجونها لقياس فعالية النتائج التي سيحصلون عليها، فيجب أن لا يُقدِموا على القرار؛ لأنهم قد يضخِّمون مشروعاً على حساب غيره، وهذا يؤثر في المسيرة العامة للجهة الخيرية، ومن جهةٍ أخرى فالموازنات المالية هي أساس التفاوض مع المانحين والممولين للمشروع.

ومن ناحية الرقابة: يستند أساس الإدارة المالية على مقارنة الإنفاق الفعلي بالإنفاق المعتمَد في الموازنة، وهذا يساعد في تقييم المشروع بشكلٍ عام.

مفهوم الموازنة: الموازنة هي التكاليف المتوقَّعة لمجموعة من النشاطات في مشروع محدد، وعليه فإنه يجب مراجعة وتعديل الموازنة خلال سير المشروع إذا اختلفت النشاطات، مثال: تكلفة نشاط حفر الآبار لا يمكن مقارنتها

بتكلفة نشاط إنشاء محطة لتحلية المياه. وهذا أيضاً يقتضي إعداد الموازنة بطريقة منطقية وبسيطة ليسهل تكييفها مع المتغيرات.

الموازنات السهلة: يجب أن يتم عرض الموازنة بطريقة جيدة؛ ليتمكن من يطَّلع عليها من فهمها بشكلٍ عام، وتعديلها إذا لزم الأمر، دون حاجة إلى شرح إضافي، وهذا يتمُّ بأن تصاغ الموازنة بالاعتماد على بُنية حسابات محددة، وبُنية الحسابات هي الطريقة التي تصنَّف عبرها التكاليف (الموظفون في الفرع الرئيسي، الموظفون في الفروع، السفر والتنقلات، المواصلات...)، وهذه يصعب تعديلها بعد أن يصبح العمل بالمشروع جارياً، وهنا يجب أن نشير إلى أنه على الجهة الخيرية أن تعتمد التصنيف وبُنية الحسابات التي يعتمدها الممولون إذا كانت تريد الحصول على تمويل من جهة محددة لديها قواعدها الخاصة.

الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية:

المعايير المحاسبية المطبقة في الجهات الخيرية هي: عبارة عن مزيج من معايير المحاسبة الحكومية، ومعايير المحاسبة الخاصة بالمنشآت التجارية بالرغم من وجود الاختلاف الكبير بين هذه الجهات، وحتى يحقق العمل الخيري والتطوعي الأهداف المرجوّة منه وتكتسب الجهات الخيرية ثقة الجمهور، كان لابد من أن تتم العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بها وفق معايير وقواعد

تضمن تمتعها بالشفافية والانضباط؛ مما يوفر الضمانات اللازمة للتأكد من حسن استغلال الجهات الخيرية والتطوعية لمواردها المالية وفي الوجوه المشروعة التي تعود على الجميع بالنفع، وبما يتفق مع أهدافها التي وُجدت من أجلها.

يمكن تصنيف الأنظمة ذات العلاقة بالعمل الخيري والتطوعي بالمملكة العربية السعودية إلى أربعة فئات - وذلك استناداً إلى طبيعة الجمعيات والمؤسسات الخاضعة لأحكامها وطبيعة النشاط الذي تزاوله - وذلك على النحو التالي:

الفئة الأولى: وهي تلك الأنظمة التي ترجع المسئولية عن تطبيقها إلى وزارة الشؤون الاجتماعية، وتخاطب بأحكامها مؤسسات وجمعيات تمارس نشاطات ذات طبيعة إنسانية واجتماعية غير هادفة للربح، ويندرج تحت مفهوم هذه الفئة الأنظمة، واللوائح التالية:

١) لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم: (١٠٧)، وتاريخ ١٤١٠/٦/٢٥هـ، وقواعدها التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم: (٧٦٠)، وتاريخ ١٤١٢/١/٣٠هـ.

٢) لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم: (٥٤٧)، وتاريخ ١٣٩٦/٣/٣٠هـ.

الفئة الثانية: وهي تلك القوانين التي تحكم نشاط تنظيمات ومؤسسات غير ربحية تمثل مصالح التجار والصُناع لدى الجهات الرسمية

بالمملكة، وتندرج المسئولية عن تنفيذها ضمن مسئوليات وزارة التجارة والصناعة، ومفهوم هذه الفئة ينطبق على نظام الغرف التجارية والصناعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم: (م/٦)، وتاريخ ١٤٠٠/٤/٣٠هـ، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم: (١٨٧١)، وتاريخ ١٤٠١/٥/٢٢هـ.

الفئة الثالثة: وهذه الفئة من الأنظمة هي تلك التي تتعلق بتنظيم نشاط الجمعيات العلمية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأهلية، وهذه الفئة من الأنظمة ترجع صلاحية الإشراف على تطبيقها إلى كلٍّ من مجلس التعليم العالي ووزارة التعليم العالي، ويندرج تحت مفهوم هذه الفئة اللوائح والقواعد التالية:

١) القواعد المنظمة للجمعيات العلمية بالجامعات السعودية الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم: (١٤٢٠/١٥/١٠هـ)، وتاريخ ١٤٢٠/٢/١هـ.

٢) لائحة الجامعات الأهلية.

٣) لائحة الكليات الأهلية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم: (٢١٢)، وتاريخ ١٤٢١/٩/١هـ، وقواعدها التنفيذية.

٤) القواعد التنفيذية الصادرة عن وزارة التعليم العالي، والمتعلقة بإنشاء المؤسسات الخيرية الخاصة بالأغراض التعليمية فوق المرحلة الثانوية.

الفئة الرابعة: وتشمل هذه الفئة الأنظمة الأساسية واللوائح الداخلية لتلك المؤسسات الخيرية الخاصة التي يتم إنشاؤها بموجب أوامر ملكية؛ حيث إن هذه الفئة تم استثناؤها من الخضوع لأحكام النظام، وبالتالي من الخضوع لإشراف أية جهة حكومية، حيث تتمتع هذه المؤسسات باستقلال كامل في إدارة شؤونها الإدارية والمالية، وفي هذه الحالة فإن النظام الأساسي لهذه المؤسسات ولوائحها الداخلية هو المرجع القانوني في كل ما يتعلق بشؤون هذه المؤسسات الإدارية والتنظيمية والمالية، كما أنها تخضع لإشراف أجهزتها الرقابية الداخلية، ومن أمثلة هذه المؤسسات: مؤسسة الملك عبدالله بن عبدالعزيز لوالديه للإسكان التنموي، ومؤسسة الملك خالد الخيرية.

المعايير والمتطلبات المحاسبية الواجب على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاصة اتباعها عند إعدادها لحساباتها الختامية وقوائمها المالية:

أوجبت الأنظمة المعنية بالشأن الخيري والتطوعي بالمملكة على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الإتيان بعدد من المتطلبات المحاسبية العامة ذات العلاقة بالنظام المحاسبي ككل؛ كضرورة إمساك هذه الجمعيات والمؤسسات لسجلات ودفاتر محاسبية منتظمة وفق النماذج والأوصاف التي حددها النظام، وكوجوب إفصاح هذه الجهات عن حجم إيراداتها ومصروفاتها ومصادر تمويلها، كذلك أوجبت عليها تعيين محاسب قانوني

مرخَّص له بالعمل بالمملكة، غير أنه سيكون تركيزنا على تلك المعايير والقواعد المحاسبية التي يجب الالتزام بها عند إعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية وخصوصاً تلك المتعلقة بقضايا القياس والعرض والإفصاح المحاسبي:

أ) **القياس المحاسبي**: ويقصد به عملية تحديد القيم المالية للبنود الواردة في القوائم المالية استناداً إلى معيار معترف به من جهة معترف بها، وتتوفر المعطيات التي تبرر الاستناد إليه في عملية التقييم، هذا ولقد تضمنت مجموعة التعليمات والقواعد المحاسبية والتعاميم الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية العديد من القواعد الواجب على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاضعة لإشرافها الالتزام بها عند تحديد قيم البنود الواردة في القوائم المالية (القياس المحاسبي):

١) أوجب النظام أن تقوم الجمعيات والمؤسسات بتحميل حساباتها السنوية نِسَباً محددة لاستهلاك أصولها الثابتة؛ حتى تتوفر لديها في نهاية العمر الإنتاجي لهذه الأصول الأموال اللازمة التي تمكِّنها من شراء أصول جديدة بدلاً من تلك المستهلكة.

٢) كذلك قرر النظام بأن تحتسب نسبة استهلاك الأصول والموجودات الثابتة وفقاً لطريقة القسط الثابت؛ باعتبارها الطريقة الأنسب من حيث التطبيق على أصول الجمعيات الخيرية.

٣) بالنسبة للأصول التي تم استهلاك قيمتها دفترياً وما زالت قيد الاستعمال لدى الجمعيات فإنه يتم احتساب قسط استهلاكها بنفس النسبة السابقة بعد أن يتم إعادة تقدير قيمتها وإضافتها إلى قيمة الأصول الثابتة في الميزانية.

٤) أما بالنسبة للأصل الذي لم يُستعمل طوال السنة فيتم احتساب قسط استهلاكه بنسبة تعادل نصف النسبة المئوية المحددة للاستهلاك أساساً، وفي حالة جرى استعماله لفترة معينة فقط فيتم احتساب الاستهلاك عن المدة التي استُعمل فيها بالكامل.

٥) بالنسبة للبضائع والأعيان والمواد الأخرى المتوفرة لدى الجمعية، فقد أوجب النظام إعداد محضر بجردها (محضر جرد المستودع) وتقدير قيمتها بسعر التكلفة، أو سعر السوق، أيهما أقل.

أما بالنسبة للجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاضعة لإشراف الجهات الحكومية الأخرى كالغرف التجارية والصناعية، وكمؤسسات التعليم العالي الأهلية؛ فقد اكتفت بإيراد نصوص عامة تُوجب على هذه الجمعيات والمؤسسات إعداد حساباتها وقوائمها المالية وفق الأصول والقواعد المهنية المتعارف عليها، أو وفق القواعد والمعايير المحاسبية المعمول بها في المملكة؛ دون أن تتطرق هذه النصوص إلى أية تفاصيل أُخرى أو تذكر معايير وقواعد محاسبية. ولعل المقصود بتلك القواعد والمعايير هي تلك القواعد والمعايير

الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين باعتبارها الجهة الرسمية التي أعطاها النظام صلاحية تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة ووضع الأصول والقواعد المحاسبية المتعلقة بالعمليات المالية للجهات الحكومية والخاصة على حدٍّ سواء، ووفقاً لهذه النصوص الواردة في تلك الأنظمة فإن الجمعيات والمؤسسات الخيرية المخاطبة بأحكامها تعتبر ملزَمةً من الناحية القانونية باعتماد المعايير والقواعد المحاسبية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين عند إعدادها لحساباتها وقوائمها المالية .

ب) العرض في القوائم المالية: والمقصود به: هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به عرض وتنظيم البيانات والبنود الواردة في القوائم المالية، وفيما يخصُّ طرق عرض البنود الواردة في القوائم المالية، فقد ألزم النظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية باتباع القواعد والتعليمات التالية عند إعدادها لحساباتها وقوائمها المالية:

١- بالنسبة للتبرعات العينية الواردة للجمعية كأصول ثابتة فإنه يتم تسجيلها مباشرةً على النحو التالي: من: حساب الأموال الثابتة (مباني، أراضي، سيارات) إلى: مال الجمعية. ولا يتم إدراجها ضمن حساب الإيرادات والمصروفات.

٢- يجب ترميز بنود الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات.

٣- يجب إبراز قيمة الزكاة جمعاً وتوزيعاً في كلٍّ من بيان المقبوضات والمدفوعات، وحساب الإيرادات والمصروفات؛ وذلك لتوضيحها لمقدمي الزكاة بما تم تحصيله وما صُرف منها وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

٤- إعداد الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات وقائمة المقبوضات والمدفوعات الشاملة مقارنةً بالعام السابق وفق الآتي: (على شكل أفقي من جانبين - الأصول والخصوم - وأن يتم ترك مساحة كافية في صفحة الميزانية لختم الجمعية وتواقيع أعضاء مجلس الإدارة).

٥- في حالة انتهاء السنة المالية ولم ترد إلى الجمعية إعانة الوزارة السنوية فإنها تُسجَّل كإيراد مستحق بالقيد التالي: من حـ/الإيرادات المستحقة إلى حـ/الإيرادات، أما إذا كانت إعانة إنشائية فإنها تسجَّل كالآتي: من حـ/الإعانة الإنشائية المستحقة إلى حـ/مال الجمعية.

جـ) الإفصاح المحاسبي: والمقصود بالإفصاح هنا هو أن يتم إيراد جميع الإيضاحات والتفصيلات المتعلقة بالبنود الواردة في القوائم المالية عند إعدادها ضمن الحساب الختامي للجمعية أو المؤسسة الخيرية، مع تدعيمها بالمستندات والسجلات الحسابية التي تثبت صحتها؛ وذلك حتى يعكس

الحساب الختامي بما يتضمنه من حسابات وبيانات مالية الوضع المالي لهذه الجمعية أو المؤسسة الخيرية. هذا ولقد ألزم النظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية بإيراد جميع البيانات والحسابات التفصيلية المتعلقة ببنود القوائم المالية ضمن حساباتها الختامية مع إرفاق جميع المستندات والسجلات المحاسبية التي تؤكد صحتها وذلك على النحو التالي:

١- يجب إعداد محضر بجرد الصندوق في نهاية السنة المالية بعد إتمام عملية قفل السجلات المالية.

٢- يجب إعداد محضر بجرد المستودع لحصر البضائع والمواد الأخرى؛ مع بيان لقيمتها المقدرة.

٣- بالنسبة للموجودات غير الصالحة للاستعمال مطلقاً ولا يمكن الانتفاع منها بالبيع وقرر مجلس الإدارة إتلافها؛ فلابد من جردها وإعداد كشوفاتٍ بها، وتحرير محضر بعملية الإتلاف وبالتالي إنزالها من سجل الأصول الثابتة بموجب المحضر المذكور.

٤- ضرورة إعداد بيان بكلٍّ من الموجودات الثابتة والواردة للجمعية بطريق الشراء خلال السنة المنتهية، وكذلك تلك الواردة بطريق التبرع مع بيانٍ بقيمتها وتاريخ ورودها للجمعية، وأيضاً طريقة توزيعها على خدمات الجمعية وأنشطتها المختلفة والأرصدة

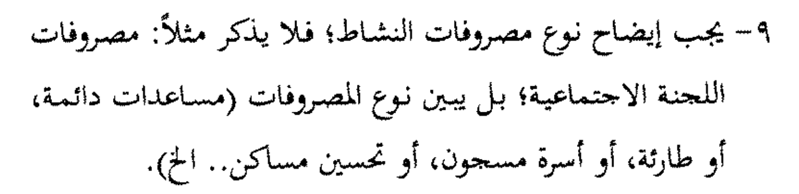
المتبقية منها في نهاية السنة، مع إرفاق جميع المستندات التي تثبت ملكيتها للجمعية (صكوك شرعية واستمارات سيارات).

٥- بيان مقدار ما تمَّ تحصيله من الزكاة ومقدار المنصرف منها، وإفرادها ببند خاص بها؛ لتمييزها عن باقي التبرعات الأخرى الواردة للجمعية.

٦- يجب إعداد الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات وقائمة المقبوضات والمدفوعات شاملةً ومقارَنةً بالعام السابق.

٧- الحصول على شهادات من البنوك التي تتعامل معها الجمعية تبين أرصدة الجمعية لديها في نهاية العام المالي، وإعداد مذكرات التسوية اللازمة في حالة اختلاف الرصيد بالبنك عن الرصيد الدفتري من واقع السجلات بالجمعية؛ مع بيان أرقام الشيكات ومبالغها التي صدرتْ ولم تُقدم للصرف والشيكات التي وردت للجمعية وقُدمت للبنك ولم ترد بكشوف الحساب.

٨- يجب على الجمعية أو المؤسسة الخيرية تحميل كلِّ نشاطٍ من نشاطاتها بمصروفاته الفعلية، مثل: الرواتب والأجور والمكافآت والإيجارات، بحيث يحمل كل نشاط بما يخصه منها دون تحميلها جميعاً لبند المصروفات العمومية والإدارية.



٩- يجب إيضاح نوع مصروفات النشاط؛ فلا يذكر مثلاً: مصروفات اللجنة الاجتماعية؛ بل يبين نوع المصروفات (مساعدات دائمة، أو طارئة، أو أسرة مسجون، أو تحسين مساكن.. الخ).

١٠- يجب على الجمعيات والمؤسسات الخيرية إعداد كشوف استهلاك الموجودات الثابتة؛ مع خلاصةٍ عامة لأنواع الموجودات الثابتة والإضافات والاستبعادات - أثناء العام المالي المنتهي - ومدة الاستهلاك، والاستهلاك العام .....

١١- بالنسبة للجمعيات التي يوجد لديها نشاط يتعلق برياض الأطفال، فإنه يلزمها إعداد حساب لهذا النشاط مشتملاً على الإيرادات والمصروفات مفصلةً مع توضيح مبالغ الاشتراكات المخفضة والحالات المعفاة.

هذا بالنسبة لما ورد في الأنظمة التي تحكم أنشطة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الخاضعة لإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية، أما بالنسبة لتلك الخاضعة لإشراف الجهات الحكومية الأخرى - كالغرف التجارية والصناعية وكالجمعيات العلمية وكمؤسسات التعليم العالي الأهلية وغيرها - فإنه ينطبق عليها هنا ما ينطبق عليها في موضوعي القياس والعرض؛ وذلك على التفصيل الوارد في كلٍّ منهما.

ويُلاحظ بشكلٍ عام: أن النصوص الواردة في بعض الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي جاءت صياغتها على درجة كبيرة من العموم حتى أن بعضها يصل إلى حدِّ الغموض والإبهام؛ بل إن بعض هذه النصوص قد خلا بالكلية من ذكر أي إشارة إلى طبيعة المعايير المحاسبية الواجب العمل بها من قبل الجهات الخاضعة لأحكامها، وهو الأمر الذي بلا شك يفتح الباب لكثيرٍ من الاختلافات والاجتهادات من قبل الجهات المسئولة عن تطبيقها، كما أنه الأمر الذي دعا إلى بدء مشروع وضع معايير للجهات الخيرية.

الأمر الثالث

نظام الحوافز الداعم للاستثمار

برامج تحفيز العاملين والمتطوعين المشاركين في تنمية الاستثمار في الجهات الخيرية:

موضوع التحفيز في الجهات الخيرية بحاجةٍ إلى العديد من الدراسات والمؤلفات التي تجمع بين الخبرة النابعة من احتياجات وواقع العمل الخيري والأنظمة التي يدور في فلكها والنواحي الشرعية التي تحكم مسيرته المباركة، وبين المعرفة الإدارية بأدبيات ونظريات وأطروحات وأفكار التحفيز.

ولأن هذا الكتاب غير متخصص في هذا الموضوع؛ فإننا سنتعرض للتحفيز من ناحية واحدة فقط، وهي أهمية وجود نظام وسياسات تحفيز تساعد في تنمية استثمارات الجهة الخيرية، وهذا يدعونا للتعرض باختصار للنقاط التالية:

أولاً: التحفيز: هو مجموعة الدوافع التي تحمِّس العاملين لأداء العمل بشكلٍ أفضل وأسرع.

ثانياً: أصناف التحفيز:

تحفيز داخلي وهي: الدوافع الذاتية الداخلية مثل: الرغبة، والطموح.

تحفيز خارجي وهي: الدوافع الخارجية، مثل: المكافآت، والرواتب، والترقيات، وخطابات الشكر.

ثالثاً: أنواع الحوافز:

الحوافز المادية: زيادة الراتب، المكافآت المادية، المشاركة في الأرباح...

الحوافز المعنوية: خطابات الشكر، المشاركة في صنع القرار، شهادات التقدير...

رابعاً: العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

- شعور العامل وقناعته بأهمية الجهة الخيرية وأنه عضو مهم في مسيرتها.
- اهتمام الإدارة بالعاملين، والتواصل معهم، وإشراكهم في التخطيط والأفكار والمشاريع.
- ربط المكافآت، والترقي في العمل بالإنجازات، وليس بالأقدمية وغيرها.
- إشباع احتياجات الأفراد المختلفة، مثل: حاجة الأمن الوظيفي، وحاجة الانتماء، وحاجة التقدير، وحاجة تحقيق الذات.

خامساً: معوّقات التحفيز:

- عدم وضوح أهداف إدارة الجهة الخيرية.
- عدم متابعة العاملين؛ فلا يُعرف الجيد من غيره.
- قلة التدريب على العمل، وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.

- ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، وشعورهم بالخوف لأي سبب، مثل: إغلاق الجهة الخيرية.
- الأخطاء الإدارية: كتعدد القرارات، وتعدد القيادات، وتضارب أوامرها وإهانة العاملين.

سادساً: بعض صور تحفيز العاملين:

- المدح والثناء والتقدير شفهياً، أو كتابياً.
- المكافآت المالية والعمولات.
- التفويض في العمل ومنح الصلاحيات.
- إعطاء يوم أو يومين عطلة إضافية.
- توفير مكتب أو تجهيزات جديدة، مثل: أجهزة الحاسب.
- الترقية، والحصول على مسمى وظيفي أعلى.

أهمية الحوافز المادية لنجاح الاستثمار في الجهات الخيرية:

يصعب تقييم واقع أداء الجهات الخيرية في تطبيق التحفيز بصورته الشمولية والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على نجاح ونشاط ومسيرة الجهة الخيرية بشكلٍ كامل؛ غير أننا نرى أن أمام الجهات الخيرية الكثير من العمل لتحسين برامج التحفيز ضمن نظامها الإداري الشمولي.

إلا أننا بحاجة إلى التركيز على التحفيز المادي؛ لأن الاستثمارات مرتبطة بالأموال، ولا يمكن أن يشارك فيها أي فردٍ ونتوقع منه أن يكون سبباً - بعد توفيق الله تعالى - في توفير مبالغ وإيرادات عالية على الجهة الخيرية - يُفترض أن تكون هذه الإيرادات أضعاف راتبه السنوي - ثم لا يكون له نصيب منها بشكلٍ نظامي واضح من البداية، ذلك أمرٌ غيرُ متناغم مع الطبيعة البشرية.

ولا يمكننا في هذا المجال المحدود مناقشة أصحاب تلك القناعة التي ترى أن هذا واجب الموظف الذي يقوم به مقابل راتبه، ولا ينبغي أن نعطيه فوق راتبه أي مبالغ أخرى؛ لأنني أعتقد أن أصحاب هذه القناعة بعيدون كلَّ البعد عن الواقع وما يفرضه من تغييرٍ إداري جذري في الجهات الخيرية.

ومع علمنا بأن هناك اختلافاً حول دفع مبالغ نقدية (حوافز) للعاملين في جمع التبرعات - حيث يرى البعض عدم جواز ذلك - في وقتٍ يرى فيه عددٌ من الباحثين شرعية وضْع نسبٍ من قيمة التبرعات المالية لمن ساهم في إيجاد هذا المورد سواءً أكان ماليًّا أم عينيًّا؛ لما لذلك من فوائد على انتقاء الأساليب المؤثرة، واستقطاب المزيد ممن يساند الجهة الخيرية وأهدافها، وقد قام بعض الباحثين باقتراح أن تُدفع أموال الحوافز من المال العام للجمعية - ضمن مصروفاتها وليس من أموال المتبرع - تجنباً لأي حرجٍ شرعي.

نموذج:

جهة خيرية وجدتْ أثراً كبيراً للحوافز المادية في تنمية إيراداتها المالية، فطبّقت السياسة التحفيزية التالية في الأموال الواردة من الاستقطاعات الشهرية من رواتب الموظفين:

يحصل العامل لدى الجهة الخيرية على ٥٠٪ من قيمة الاستقطاع الشهري الجديد الذي كان سبباً في إحضاره وربطه بهذه الجهة، وتستمرُّ هذه النسبة لمدة ستة أشهر، ثم تنخفض في الستة أشهر التالية إلى ٢٥٪ شهريًّا من قيمة الاستقطاع، ثم تتوقف النسبة المعطاة للعامل، ويستمر كامل الاستقطاع للجهة الخيرية؛ حيث أن أغلب الموظفين والموسرين ومَن يدخل في الاستقطاعات الشهرية لا يحبُّ أن يوقفها بعد ذلك.

ومع ذلك فإنني هنا أريد أن أوجِّه الحديث إلى أهمية تقديم الحوافز بناءً على الإيرادات التي تأتي نتيجة الاستثمارات، وخلال تكوينها وتنميتها وتفعيلها لصالح الجهة الخيرية بعيداً عن الحوافز المرتبطة بالتبرعات؛ لأن الموظف الذي سيقوم بالاستثمار إذا لم يجدْ ثمرة جهده تنعكس على الجهة الخيرية وعلى حياته الشخصية والعائلية، فقد ينصرف للعمل الخاص لصالح نفسه بعيداً عن الجهة الخيرية، أو سيتركها إلى جهةٍ أخرى - خاصة أو خيرية - تقدِّر جهوده وفكره بشكلٍ أكبر.

مع كل الحوافز.. يبقى التركيز على الأجر والنجاح الأخروي أكبر أهمية وأكثر تأثيراً

صور الحوافز المادية التي نقترح تطبيقها في الجهات الخيرية:

أولاً: حافز الفرصة المميزة: كل من يستقطب فرصة استثمارية تحقق عائداً للجهة الخيرية بلا تكاليف، فإنه يحصل على مبلغٍ مقطوع يعادل ١٥٪ من قيمة العوائد.

مثال:

استطاع استقطاب شركة تضع لوحة إعلانية على مباني الجهة الخيرية، مقابل إيجار سنوي ربع مليون ريال، وتدفع كافة التكاليف اللازمة.

ثانياً: حافز الربحية السريعة: كل من يُحقق عائداً ربحيًا يزيد عن ٣٠٪ – على رأس المال المستثمَر خلال أقل من سنة من بدء الاستثمار – يحصل على ١٠٪ من صافي الربح.

مثال:

ربط الجهة الخيرية بتاجرٍ اشترى بضاعة بتمويل من الجهة الخيرية، وسدد مستحقاتها خلال ستة أشهر بربحية جيدة، أو باع عقاراً تملكه الجهة الخيرية بربحية جيدة جدًا مقارنة بسعر السوق وحركته.

ثالثاً: حافز الأداء: عندما يحقِّق المسئول عن مشروعٍ ما نتائجَ مرتفعة مقارنةً بالخطة المتفق عليها، أو يحقِّق هدف الخطة بشكلٍ أسرع من المتوقع،

أو ينقل المشروع من مرحلة الخسارة إلى الربحية، أو يبيع المشروع بطريقة متميزة، يستحقُّ نسبةً يمكن الاتفاق عليها مبكراً تُقدَّر بناءً على نوعية المشروع.

رابعاً: حافز الشراكات والتحالفات: كل من يحقق للجهة الخيرية شراكة أو تحالفاً مع جهةٍ تنعكس على إيراداتها وتنفيذ مشروعاتها، يحصل على مبلغ مقطوع فوراً قيمته ٢٥،٠٠٠ ريال مثلاً، ويُمكن ابتكار حوافز إدارية، مثل أن يكون مسئولاً عن متابعة هذا التحالف وتحقيق نتائجه.

مثال:

أحد الموظفين أو المتطوعين تمكَّن من إتمام تحالف بين الجهة الخيرية وبين شركة تجارية كبرى؛ لتقوم الشركة بتمويل كامل لأحد مشاريع الجهة الخيرية، وتشارك في تطويره وتطوير الجهة الخيرية إدارياً مع هذا المشروع، أو قام بعمل اتفاقية بين الجهة الخيرية وأحد الفنادق؛ ليقوم باستضافة مناسبات وضيوف الجهة الخيرية مجاناً.

خامساً: الحوافز المتعارف عليها: مثل دفع مبلغ ٢،٥٪ سعي الوسطاء في عمليات بيع العقار، أو ٥٪ عند المشاركة في مشروعٍ متميز تمَّ دلالة الجهة الخيرية عليه مِن قبل أحد المتطوعين.

وهكذا يمكننا اقتراح وتقديم العديد من برامج الحوافز المؤثرة في مسيرة عملية الاستثمار ونجاحها في الجهة الخيرية بتوفيق الله تعالى؛ إلا أننا نؤكد

على أن هناك أساساً للتحفيز يتمثل في تبني أهداف واضحة للجهة الخيرية ومهام محددة للعاملين مع مراعاة إشراكهم في صياغتها، ثم عدم إغفال النقاط الأساسية، مثل: دفْع الرواتب في وقتها، وعمل برامج اجتماعية، والعدل بين الموظفين، وغير ذلك.

ملاحظات هامة في موضوع التحفيز:

أولاً: الحوافز يجب أن تكون جزءاً من نظام كامل يشمل نظام وضع الأهداف واختيار العاملين وغيره.

ثانياً: لابد من إعداد نظام الحوافز ليتواكب مع النمو المستهدف لنشاط الجهة الخيرية.

ثالثاً: نظام الأهداف والحوافز قد يختلف من جمعية لأخرى.. وداخل الجهة الخيرية قد يختلف من إدارة لأخرى.. وأحياناً قد يختلف نظام الحوافز في داخل الإدارة الواحدة من قسم لآخر ومن موظف لآخر.. لذلك قد لا يصلح أن نحاول نقل أنظمة الحوافز من جهةٍ إلى أخرى من غير أن نقوم بما يلزم من تعديل وتدقيق بما يتناسب مع حال وواقع الجهة الخيرية.

رابعاً: يجب ابتكار نظام حوافز تشجيعية لرؤساء الأقسام والإداريين والمتطوعين حتى يندفع الجميع نحو الأهداف ويبذلون المزيد لتحقيق الطموحات التي بعد تلك الأهداف.

خامساً: لا بدَّ أن تكون الأنظمة المالية والمحاسبية في الجهة الخيرية متكاملة؛ حتى يتمَّ حفظ حقوق العاملين وتحقيق العدالة في تطبيق نظام التحفيز. وسيجد القارئ الكريم في الجزء التالي بعد هذه الملاحظات حديثاً وافياً حول الأنظمة المالية والمحاسبية.

سادساً: بعد اعتماد نظام الحوافز التشجيعية.. لا بدَّ من تطبيقها، حتى لو كان ذلك يؤدي إلى حصول موظفٍ على مبالغ مالية تماثل راتبه وتزيد. كما يعني ذلك أهمية اتخاذ إجراءات صارمة تجاه كل من لا يحقق الأهداف المكلَّف بها.. فتكون هناك حوافز للمنتجين، وعقوبات للمقصرين.

نموذج جمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة:

يتمُّ تحديد هدف كل قسم وكل موظف من خلال نظامٍ كامل لوضع الأهداف.. ثم تُرسَم الحوافز بحيث لا تزيد المصاريف (الرواتب والسيارات والعمولات) عن ١٥٪ من إجمالي الدخل السنوي. ويُمنح الموظف الميداني نسبة من الدخل الشهري، والموظف الإداري نسبة من راتبه عند تحقيق الأهداف بنسب متفاوتة. كما أن كل موظف جديد يعني إضافة نصف مليون ريال. وهناك حافز سنوي غير الحافز الشهري، من عناصره: عدم تجاوز نسبة المصروفات (الـ ١٥٪)

الأمر الرابع

أثر الصورة الذهنية في بناء وتنمية الاستثمار

بناء السمعة الحسنة للجهة الخيرية وسيلة مهمة تحتاج فكراً استراتيجيًّا لتصبَّ في تنمية الاستثمارات؛ فإن الصورة الذهنية من أهمِّ أسباب استقطاب الدعم وقبول المجتمع لتنمية الاستثمارات؛ بل وتقديمها إلى الجهة الخيرية بلا طلبٍ منها. وتخيل الفرق بين هاتين الصورتين: ففي الأولى ينظر الداعم إلى الجهة الخيرية باعتبارها طالبة مال، ويريد أن يرضي شعوره بأنه دعمها في كل مرة بمبلغ زهيد. وفي الصورة الثانية ينظر الداعم إلى الجهة الخيرية أنها تلبي حاجته ورغبته بفعل الخير وتوجيه المال إلى المكان الصحيح.

تخصص الجهة الخيرية:

والمحور الأول الذي يرتبط بالجهات الخيرية في صورتها الذهنية هو تخصصها؛ حيث أنه من الملاحظ أن تأثير عدم توفُّر موارد مالية يظهر بشكلٍ أكبر في الجهات الخيرية التي سلكت الهدف نفسه وأصبحت متعددة الأنشطة فاستنزفتْ مواردها بدلاً من التخصص في النشاط أو المنطقة أو غير ذلك. إن السباق أو التنافس على قرار أهل الخير من خلال الدعوات والاتصالات والإعلانات والوسائل أحدث نوعاً من الخلط لدى المتبرعين عمن يستحق التبرع، وكم يستحق هذا، وكم يستحق ذاك، وهو ما دفع

بعض أهل الخير للتفكير في إقامة مؤسسات وجمعيات خيرية شخصية يتحمل كلٌّ تبعاتها؛ ضماناً لوصول تبرعاته للفئة المستهدفة وفي الوقت الذي يختاره. إن الجمعيات (أو العمل الخيري بشكل عام) بحاجة إلى تكامل جهود خاصةً من الجمعيات ذات التخصص المشترك، بحيث تتمكن من تبني استراتيجيات وطنية، وتتصدى لقضايا حيوية وتوسِّع من دائرة خدماتها ومشاريعها، وتقدم أرقى مستوى ممكن من تلك الخدمات إلى أكبر قطاع من المستفيدين.

صفات ومعايير لبناء السمعة الحسنة للجهة الخيرية:

هناك معايير للصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة نشرتها مجلة فورتشن (Fortune) من خلال عملية مسحيَّة لخمسمائة شركة، هذه الصفات تركزتْ في ثمانية محاور سنذكرها ونشير إلى آلية تطبيقها في الجهات الخيرية، والمفترض أنه إذا توفرت هذه الصفات في نشاطٍ ما فإنه سوف يكتسب سمعة حسنة لدى جمهوره وفي مجتمعه.

الصفة الأولى: جودة الإدارة (وهذه الصفة تشترك في الجهات الربحية والخيرية).

لا يمكن أن تحظى الجهة الخيرية بسمعةٍ حسنة ما لم يكن لديها إدارة مستقرة وثابتة، وعلى مستوى من التنظيم والفهم لحقيقة دور الجهة في المجتمع، وحقيقة دورهم في المحافظة على الرؤية والقيم التي تتبناها الجهة الخيرية.

في أحد الاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي - والذي حضره قرابة عشرة أعضاء من مجلس إدارة إحدى الجهات الخيرية - قام المستشار بطرح سؤال شفهي قائلاً: هل أنتم متفقون على أولوية الأهداف التي يجب أن تحققوها من خلال مجلس الإدارة؟ كانت الإجابة سريعة وجماعية وبلا تردد: نعم، فطلب المستشار من كلٍّ واحد منهم أن يأخذ ورقة ويكتب عليها أهم هدفين وفق الأولوية التي يراها، فكانت المفاجأة عدم وجود أي إجابتين متشابهتين تماماً بين الأعضاء العشرة تقريباً، بمعنى أن لكلٍّ منهم أولويات مختلفة في قيادته لدفة هذه الجهة.

الصفة الثانية: القدرة على التطوُّر، والمقصود به ألا تقف الجهة الخيرية عند حدِّ الرضا بمستوى معين، وإنما تقوم دائماً بعمليات التحسين في البنية الداخلية، أو في الخدمات المقدَّمة للمستفيدين، أو في وسائل زيادة الإيرادات، وغير ذلك؛ لأن التغيير أمر متحتم وكل ما حولنا متغير، فإما أن تخطط الجهة الخيرية للتغيير عبر التطوير المخطط، وإلا ستجد نفسها عرضةً للتغيير بلا تخطيط.

الصفة الثالثة: المنتج أو الخدمة؛ فلا بدَّ أن تكون هناك معايير لقياس جودة الخدمات والمنتجات المقدَّمة من الجهات الخيرية للمستفيدين والمتعاملين.

الصفة الرابعة: الحفاظ على الأشخاص المهمين، سواء من المتفرغين أو المتطوعين في الجهات الخيرية.

الصفة الخامسة: الموقف المالي السليم (ضبط الإيرادات وضبط المصروفات ودقة الموازنات). وقد تحدثنا بإسهاب عن هذا الموضوع في الجزء السابق من هذا الكتاب.

الصفة السادسة: استخدام الأصول والموجودات (الموارد والإمكانيات) بالشكل الأمثل؛ فقد تجد جهة خيرية تملك العديد من العقارات على سبيل المثال، لكنها لا تستغلها ولا تستطيع أحياناً سداد رواتب موظفيها.

الصفة السابعة: درجة الابتكار في الخدمات والعمليات التي تقدمها الجهات الخيرية، وكلما ركزت الجهات الخيرية على الابتكار كلما انعكس ذلك على تقليل مصروفاتها وزيادة أعداد المستفيدين من خدماتها ونموها وغير ذلك.

الصفة الثامنة: صداقاتها مع البيئة، ماذا تقدم الجهات الخيرية للحفاظ على البيئة، سيما إذا كانت تعمل في مجال أو منطقة تعاني مشكلات بيئية كبيرة؟ وعلى سبيل المثال: ما الذي تقدمه الجمعية الخيرية المتخصصة في الخدمات الطبية تجاه موضوع التخلص من النفايات الطبية مثلاً؟

مصادر تكوين الصورة الذهنية:

١- الخبرة المباشرة: الاحتكاك اليومي للفرد بغيره من الأفراد والأنظمة والقوانين مما يكوّن الانطباعات الذاتية عن الجهة الخيرية، وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أُحسن توظيفها، فإذا تعامل الداعم أو المستفيد أو الإعلامي أو الداعية أو غيرهم مع جهةٍ خيريةٍ ما وكانت تجربته جيدة؛ فسيترك ذلك أثراً حسناً في نفسه عن هذه الجهة، وغالباً ما يدوم الانطباع الأول للنهاية. لذا فإن الانطباعات الأولى مهمة للغاية؛ لأن الجمهور يكوّن صورة فورية عن النشاط من خلال أول اتصال له بالجهة الخيرية، وقد يكون الاتصال عبر الهاتف، أو الزيارة الشخصية، أو حضور برنامج، أو استفادة الأبناء من الأنشطة.

وهذا ما يجعل موظفي خدمة المستفيدين وموظفي الاستقبال في أهم المواقع الحساسة، وأنا لا أنسى قصة الداعم الذي كان يحمل مبلغاً كبيراً من المال وجاء بنفسه لزيارة جهة خيرية، فردَّه المسئول عن بوابة الجهة الخيرية بسبب أنه لا يوجد من يقابله!

٢- الخبرة غير المباشرة: الرسائل الشخصية التي يسمعها الفرد من أصدقاء ووسائل إعلام عن الجهة الخيرية - من غير أن يرى أو

يسمع بنفسه – فيكوِّن من خلالها الانطباعات التي تشكِّل الصورة الذهنية النهائية.

مكونات الصورة الذهنية:

الصورة الذهنية للجهة الخيرية تتكوَّن من عدة عناصر:

✓ احتياجات الجماهير ومطالبهم واهتماماتهم وتطلعاتهم التي تلبيها الجهة الخيرية.

✓ ردود أفعال المستفيدين تجاه سلوك (الجهة الخيرية) وأقوال المسئولين فيها.

✓ موقع الجهة الخيرية وشكلها الخارجي ومنظرها العام.

✓ الزمان والمعلومات التاريخية للجهة الخيرية والذي يضم نجاحاتها ومنجزاتها، أو فشلها وفضائحها.

✓ الأحاسيس والمشاعر والانفعالات المرتبطة بالأنشطة الخيرية.

ارتباط الصورة الذهنية بتنمية الموارد بطريقة فعَّالة:

إن طبيعة الصورة الذهنية المرتسمة في أذهان المتعاملين مع الجهة الخيرية من العاملين والداعمين والمستفيدين.. يمكن أن تؤثِّر بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق الدعم للجهة.. ولْنستعرض الأمثلة التالية للتوضيح:

– جهة خيرية يشعر العاملون فيها والمتعاونون معها أن لديها إيرادات كافية لأنشطتها.. وبالتالي لا يبذلون أي جهود لتنمية الموارد.

- تجار وصلتهم رسالة تسويقية من جهة خيرية.. تطلب التبرع عبر رسائل الجوال (١٢ ريالاً شهرياً) أو تعرض أسهماً وقفية بقيمة (١٠٠ ريال للسهم).. فاعتقدوا أنها تخاطبهم وأن هذه الجهة لا تريد منهم أكثر من ذلك!
- إحدى الجهات الخيرية أعلنت عن أسهم وقفية، فساهم فيها البعض وهم يعتقدون أنها ستحقق لهم أرباحاً سنوية!
- إحدى الجهات الخيرية أعلنت (هل تريد أن تربح الملايين) يقصدون من الحسنات، فاتصل عليهم الكثير من الراغبين في المسابقات والمال.. ثم لما عرفوا أنها جهة خيرية قدموا أنفسهم كمستفيدين.
- شنَّ الإعلام حملة كبيرة على إحدى الجهات الخيرية.. وقاطعها الكثير من التجار والداعمين؛ لأنها كشفت عن سلم الرواتب، حيث كانت تدفع مبالغ بعشرات الآلاف للمدراء والرؤساء!!

دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية وتحقيق موارد مالية:

تُعدُّ العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحققت قبولاً متزايداً خلال القرن الماضي، واتخذت خلاله أبعاداً نظرية وعملية كبيرة لها وظائفها ومهامها وأفرادها العاملون؛ ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي العام وتسابق المنظمات إلى كسب ثقة الجمهور وتأييده.

وتقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الاتصالية والإعلامية التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأيٍ عام صائب تجاه قضايا الجهة الخيرية وتحسين صورتها الذهنية، وتقوم العلاقات العامة على أساس معرفة الرأي العام وقدرته على التأثير في الناس وهو ما يتطلب فهم الاتجاهات والآراء التي يعلنونها، ولذلك تمثل عملية إجراء البحوث – التي تستهدف معرفة آراء الجمهور ومواقفه – أحد الاتجاهات الهامة في ممارسة العلاقات العامة.

وقد أحسَّت المؤسسات الخيرية بأهمية الرأي العام فأنشأت أقساماً خاصة للعلاقات العامة، تقوم بوظيفة الاتصال بالجمهور وبناء العلاقة معه؛ من أجل كسب تأييده ودعمه وإعلامه بنشاطاتها ومواقفها وبرامجها وسياساتها. وتتأكد أهمية العلاقات العامة فيما يأتي:

١- جمهور العلاقات العامة في الجهات الخيرية منهم المتعلمون وغير المتعلمين، الرجال والنساء، الصغار والكبار، التجار والفقراء، المنكوبون والمتنعمون... إلخ ، ومثل هذا التعدد يفرض على المؤسسات التواصل المستمر مع هذه الفئات لتقديم الخدمات لهم، أو لطلب العون والمساعدة المادية والمعنوية منهم، أو لكسب دعمهم في القضايا المتنوعة للجهة الخيرية.

٢- يحتاج توسُّع الجهات الخيرية في أعمالها إلى تضحيات كبيرة من العاملين الموظفين والمتطوعين؛ مما يؤكد الحاجة لرفع معنوياتهم التي تدفعهم للعمل وتزيد من إنتاجهم، ورفع الروح المعنوية من واجبات ومسئوليات أجهزة العلاقات العامة في هذه المؤسسات.

صور من واقع الجهات الخيرية في العلاقات العامة:

عند التتبُّع نجد أن هذا القسم قد يكون غير مفعَّل عند أكثر الجهات الخيرية؛ بل قد يكون مفقوداً من هيكل كثيرٍ من الجهات الخيرية، وإذا وُجد فقد يهتم بأمور أقل أهمية، مثل: استقبال الوفود وتوديعهم مما يستهلك جهود موظفي العلاقات العامة أكثر من تنمية نسبة الاتصال مع الوفود والشرائح المتنوعة، والحث على التبرع وإعداد الإعلانات الخاصة بذلك وتسويق بعض برامج الجهة أكثر من رسم صورة للجهة بشكل عام، وتنسيق عمل المتطوعين أكثر من اهتمامها بزيادتهم وتنمية الولاء بينهم وبين الجهة الخيرية، وإقامة المعارض أو المشاركة فيها أكثر من اهتمامها بإعداد المعلومات عن المؤسسة لوسائل الإعلام ذات الانتشار الواسع والجمهور العريض.

والعمل الخيري يعتمد اعتماداً كبيرا على كسب ثقة المجتمع، وهذا يتأتى بإدارة متميزة ذات جودة عالية تهتم بالأصالة وتواكب المعاصرة، ومن أهم أهداف الجهاز الإداري: كسب ثقة الناس، وهو الدور الأساسي الذي تقوم به العلاقات العامة، ويرسم صورة ذهنية مشرقة.

نماذج من أهداف وأعمال إدارة العلاقات العامة:

١- العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق والبرامج والخدمات التي تقدمها الجهة الخيرية.

٢- نشر الوعي داخل وخارج الجهة الخيرية والمجتمع المحيط بها.

٣- العمل على الاستفادة من أفكار وتجارب الجماهير لزيادة فاعلية الأداء.

نموذج:

عندما قامت إحدى الجمعيات الخيرية بعمل دراسة استطلاعية وطلبتْ آراء الداعمين في نشاطها.. تبرع أحدهم بإنشاء وقفٍ كامل، فقط لأنه تأثر من طلبهم لرأيه في نشاطهم المبارك!

٤- تكوين لجان وفرق متعاونة من شرائح المجتمع تحت مسمى يتناسب معها، ودعوة كل شريحة لوحدها لزيارة الجهة الخيرية، وإقامة أمسية لعرض أنشطتها، والاستماع إلى آرائهم وانتقاداتهم واقتراحاتهم، وفتح الحوار معهم.

٥- إنشاء بنك معلومات للجهة الخيرية وإداراتها المتنوعة وأنشطتها، وكل ما يتعلق بالعمل اليومي، وبسياسة الجهة الخيرية ككل؛ حتى

تكون العلاقات على دراية بكل مستجدات النشاط بما يؤهلها للتواصل مع الآخرين على أسس علمية وقواعد منظمة وواضحة.

نموذج من عمل الداعية الدكتور عبد الرحمن السميط:

قامت المؤسسة الخيرية بإشراف الداعية الدكتور عبدالرحمن السميط بتوجيه رسائل مكتوبة إلى عدد من التجار تدعوهم فيها إلى المشاركة بالقدوم وزيارة موقع الدعوة ومشاهدة الأنشطة بأنفسهم. أحد التجار بعد تلقيه للرسالة قام بإرسال مبلغ كبير على شكل تبرع للمؤسسة.. إلا أن الدكتور السميط ردَّ مبلغ التبرع وقال له: نحن ندعوك لزيارتنا ومشاركتنا، ولم نطلب منك تبرعاً.

بعد فترة تمَّ التنسيق وجاء التاجر وشارك في العمل، وشاهد بنفسه آثار وثمار هذه الأنشطة.. فما كان منه إلا أن تبرع بمبالغ أكبر!

نموذج من عمل جمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة:

قامت الجمعية بتأسيس (مجلس تجار جدة) وهو مجلس استشاري يضمُّ نخبة من أكبر تجار مدينة جدة.. والمجلس يهدف إلى كسب وتبادل الخبرات وطرح الأعمال الاستثمارية والرعايات وبرامج المسئولية الاجتماعية، وتشجيع المبادرات والمشاريع الجديدة للتبرعات، وتعزيز ثقة النخبة من رجال الأعمال في الجمعية ونشاطاتها.

الأمر الخامس

محاكاة نماذج امتياز الجهات الربحية تجاه المجتمع.. وتطبيقاتها في الجهات الخيرية

أولاً: لماذا تحرص الجهات الربحية على التواصل مع المجتمع؟

لماذا يجب على الجهات الخيرية التواصل مع المجتمع؟

لم يعد بمنأىً عن الجميع سماع أخبار ومشاهدة آثار قيام شركات القطاع الخاص وغيرها من الجهات الربحية بتقديم خدمات مختلفة للمجتمع والحرص على التواصل معه بشكل أو بآخر. ومع أن هذا قد يثير بعض التساؤلات وعلامات التعجب التي تدور حول محورٍ مفادُه أن قيام هذه المؤسسات بهذه الجهود والأعمال يعني بالضرورة تحمل التكاليف والمصاريف التي قد تقل وقد تكثر.. فكيف ولماذا تقوم الجهة الربحية بتحمل هذه التكلفة؟

والواقع أن أسباب الجهات الربحية في تبني أعمال خدمة وتنمية المجتمع تعود في الغالب إلى توقع الاستفادة المالية بشكلٍ أو بآخر؛ حيث تمثل لها هذه الأعمال دعاية وتسويقاً غير مباشر.. وهذا لا يعد نوعاً من الخطأ بأي شكلٍ من الأشكال؛ بل هو نوع من الفكر المتقدم الذي صنف لفترة من الزمان تحت مسمى "إدارة العلاقات العامة" كما يرى ذلك منظرو التسويق

والإدارة الحديثة. ويبقى أن هناك أعمالاً تؤدى من قبل الجهات الربحية بدافع فردي من مالكي هذه الجهات وبهدفٍ متجرد من أي رغبة في الحصول على عوائد مادية أو إعلامية، وهذا ما يخفي كثيراً من الأعمال الرائدة والمباركة في دعم المجتمع والجهات غير الربحية.

وإذا أردنا أن نحصر ونصنف أسباب قيام الجهات الربحية بالتواصل مع المجتمع بالخدمة والتنمية، وتقديم برامج الدعم أو البرامج الخاصة من خلال إدارة العلاقات العامة.. إذا أردنا أن نحصر كل ذلك فيمكننا أن نخلُص إلى النقاط التالية:

١- التسويق للمنتجات والخدمات: تعمد بعض الجهات الربحية عند إطلاق منتج أو خدمة إلى أسلوب تسويقي فيه نوع من الإبداع والتجديد.. فبدلاً من صرف المبالغ في إعلانات تجارية بشتى صورها، تقوم الجهة المعنية بتنظيم برنامج يوجَّه للمجتمع، وتُطلق الخدمة أو المنتج من خلاله، وبالتالي تحصل على دعاية غير مباشرة وتزكية ضمنية.

ومن أمثلة ذلك: إحدى شركات القطاع الخاص التي تنتج فوط صحية نسائية، أرادت الترويج لمنتجها المبتكَر والذي لا يمكن الحديث عنه في وسائل الإعلان العامة؛ فقامت بتنظيم ملتقى نسائي بحضور قيادات نسائية من المجتمع لمناقشة المشكلات التي



تواجه الفتيات عند سن البلوغ.. وكان الراعي الرئيسي لهذا الحدث هو "المنتج المبتكَر".

٢- تحقيق أرباح مباشرة: قد تقوم الجهات الربحية بتنظيم برامج خاصة تهدف منها إلى تحقيق مبيعات مباشرة، أو زيادة في المبيعات الفعلية، أو تصريف بضائع متراكمة من غير خسائر؛ فتقرن ذلك ببرنامج يخاطب فئة من المجتمع.

ومن الأمثلة التقليدية المتكررة: إقامة معرض متخصص وتتم دعوة الجمهور إليه؛ بحيث يشتري الناس ويذهب جزء من العائد لفعل الخير أو للمساكين، أو يتم تقديم خصم على منتجات معينة حتى يشتريها الناس ويتصدقوا بها بينما العائد لنفس الجهات الربحية.

٣- تحسين الصورة العامة والظهور الإعلامي بشكل مشرِّف: تحرص كل جهة ربحية على بقاء صورتها واسمها وعلامتها التجارية في إطار متميز ولامع في الوسط الذي تعمل فيه، كما تحرص على نشر أخبارها في وسائل الإعلام بأسلوب إيجابي يعزز من معرفة مختلف أوساط المجتمع الذي تنتمي إليه بها ويربطهم باسمها. ولذلك فقد تشارك في برامج الرعاية، وقد توزع منشورات توعوية، وقد تقيم حفلا للمتفوقين وتوزع هدايا لهم، وقد تشارك بأوراق



عمل في لقاءات علمية، وقد تتبنى تدريب بعض الطلاب خلال موسم الصيف أو غيره.

٤- تقليد المنافسين: تعيش الجهات الربحية وشركات القطاع الخاص في بيئة تنافسية يسعى كل طرف فيها للتميز وإثبات وجوده أمام العملاء المستهدَفين.. لذلك فقد تقوم جهةٌ ما بتنظيم عمل موجه لخدمة المجتمع ثم تقوم جهة أخرى بتنظيم عمل آخر؛ فقط كنوعٍ من ردة الفعل تجاه العمل الأول.

٥- الاستجابة أو الرغبة في التخلص من بعض الضغوط الرسمية من قبل الجهات الحكومية أو من قبل المجتمع والتي قد تضطر عدداً من الجهات الربحية إلى تبني أعمال تخدم المجتمع، مثل: تأهيل بعض المواطنين للعمل، أو إقراضهم ومنحهم تسهيلات مالية ليؤسسوا أعمالاً خاصة.

٦- رغبة الملاَّك في سد ثغرة أو تلبية احتياج أو نشر مفاهيم إيجابية أو تأسيس مبادئ حضارية أو التبرع لعمل الخير.. فكل هذه أسباب قد تدعو جهةً ما لتبني عمل موجه للمجتمع بتوجيه مباشر من المالك، وقد لا يبدو في ذلك أي ارتباط أحياناً بعوائد ربحية؛ فقد تبنت إحدى الجهات الربحية إقامة حملة لتنظيف شواطئ البحر، وتبنت جهة أخرى حملة موجهة إلى الأطفال للرفق بالحيوان،

وتبنت جهة ثالثة التبرع لإقامة مبنى لإحدى الجهات الخيرية، وتبنت جهة رابعة تقديم قروض للأسر الصغيرة التي ترغب تنفيذ بعض الأعمال والتربح منها مثل شراء ماكينة خياطة ملابس ونحوها.

هذه مجمل الأسباب التي تدعو الجهات الربحية إلى تبني خدمات المجتمع، والتواصل معه.. ولننتقل الآن إلى الأسباب التي تدعو الجهات الخيرية إلى تبني خدمات المجتمع.

لماذا يجب على الجهات الخيرية التواصل مع المجتمع؟

الواقع أن هذا السؤال قد لا يبدو منطقياً إذا ما تم الاتفاق على أن الجهات الخيرية قد أُسِّس كلٌّ منها من البداية لسد احتياج المجتمع وخدمة فئة من فئاته بأي شكل من الأشكال. لكن الواقع أيضاً أن هذا السؤال يجب أن يُثار بشكل مختلف؛ لأن هناك العديد من الأسباب التي تدعو الجهات الخيرية لتعزيز التواصل مع مختلف شرائح المجتمع وتخطي حدود الدور الواجب.. ومنها ما يلي:

١- الحصول على الدعم: سواء كان الدعم مادياً، وذلك من خلال زيادة الموارد المالية، أو الدعم المعنوي، مثل الحصول على الاعترافات وشهادات التقدير التي تدعم مسيرة العمل ونفسيات العاملين، أو الدعم البشري؛ حيث إن كلَّ جهة خيرية تحتاج

غالباً إلى المزيد من المتخصصين العاملين والمتطوعين في مجالات نشاطها المختلفة. وهنا يمكن للجهات الخيرية أن تقوم بمحاكاة بعض نماذج الجهات الربحية في تنظيم معارض متخصصة أو الحصول على المنتجات بأسعار مخفضة لخدمة شرائح من المجتمع مقابل نسبة من الربح. كما يمكن أن تتبنى الجهات الخيرية أعمالاً من نوع آخر، كتهيئة قاعة أو مقر لعقد لقاء دوري بين المتخصصين في مجالات التقنية أو الهندسة أو الإدارة أو الأعمال في المنطقة، فتقدم هذه الخدمة مقابل الاستفادة من خبراتهم وعلاقاتهم ودعمهم بشتى صوره.

٢- التعريف والترويج لخدماتها خاصةً الجديد منها: هناك العديد من الجهات الخيرية التي يجهل البعض حتى مجرد اسمها أو وجودها، مثل بعض الجهات المعنية بجمع وتوزيع فائض الأطعمة، وهناك جهات تقدم العديد من الخدمات المتميزة والتي تحتاج لها شريحة كبيرة، لكنها لا تعرف عن وجود هذه الخدمات، مثل خدمة تأهيل المتزوجين أو الإصلاح بين المختلفين أو برامج رعاية معلمي الحلقات وغيرها. ويكون من المناسب جداً تبني هذه الجهات لعدد من وسائل التواصل مع المجتمع بهدف تقديم الخدمة والتعريف بهذه الأنشطة، ويمكن في هذا محاكاة بعض نماذج الجهات الربحية، ومن تلك النماذج: توجيه دعوة للشريحة المحيطة

بالمجتمع وعمل برنامج تعريفي لهم في مقر نفس الجهة، أو استهداف الوصول إلى بعض المستفيدين في أماكنهم وتقديم الخدمة لهم.

٣- تحسين الصورة لدى المجتمع ووسائل الإعلام: وهذا السبب قد تكون الحاجة له ملحة؛ خاصة في ظل الحملات المتتابعة ضد الأنشطة الخيرية وربطها بالإرهاب وصرف الأموال بطريقة غير سوية وغير ذلك. ومن الوسائل التي يمكن فيها محاكاة نماذج الجهات الربحية: قيام بعض العاملين في الجهات الخيرية بالكتابة بشكل دائم إلى الصحف والمجلات في موضوعات تخدم المجتمع، وتذييل المقال باسم الجهة الخيرية وطبيعة عملها.. والخطوة الأكبر من هذا نشر تجارب الجهات الخيرية والتي توضح للناس حجم الجهد والعطاء المبذول. ومن صور المحاكاة: تأسيس مواقع تفاعلية على الانترنت يمكن تقديم النفع من خلالها لشريحة من المجتمع.

٤- سد ثغرات جديدة أو تلبية متطلبات مستحدَثة أو نشر مفاهيم وأفكار مهمة غفل عنها المجتمع: من المسلَّم به أن التغيرات التي تمر بالمجتمعات والأفراد سريعة ومتعددة، لدرجة صعوبة استيعابها والتعايش معها أحياناً.. ومن المهم للجهات الخيرية أن تتابع هذه المتغيرات، وتقدم ما يمكنها لخدمة المجتمع؛ تعزيزاً للتواصل من جهة، وقياماً بالدور الواجب من ناحية أخرى. ومن الأمثلة البارزة

التي قامت بها بعض الجهات الربحية ويمكن محاكاتها في موضوع (عمل المرأة): توفير الدخل عن طريق المرأة العاملة في منزلها، أو ما يسمى بالأسر المنتجة، والفكرة: أن تتبنى الجهات الخيرية عرض وبيع الأعمال التي تنفذها بعض النساء المقيمات في دائرة أعمال الجهة الخيرية، وذلك بكل تأكيد يسهم في تحقيق الكثير من الأهداف، أبرزها: حفظ هؤلاء النسوة ومساعدتهن على التعفف.. وهو نموذج للمحاكاة.

٥- الحصول على الدعم والاعتراف الرسمي من قبل الجهات المعنية: ولا يخفى التقنين المستمر والضبط المتواصل لأعمال الجهات الخيرية، مما يعني ارتباطها بشكل أكبر بالجهات الرسمية. فيكون من المهم أن تتبنى هذه الجهات التواصل مع فئات المجتمع وأفراده والذين يشكّلون القوة والسلطة الغير رسمية، مما يدعم مكانتها الفعلية لدى الجهات الرسمية.

٦- تقديم خدمات للشرائح التي ليس لها أي جهات أخرى تتولى مسئوليتها، أو أن الحد الواجب لم يمكن إشباعه بعد.. خذ مثالاً من الشرائح المهملة التي لم تستهدفها الجهات الربحية ولا الخيرية بالخدمات بشكل كافي: المرضى من أصحاب العاهات المستديمة والأمراض المستعصية، وكبار السن من المتقاعدين، وسكان دور رعاية العجزة، والمطلقات والأرامل من الكسيرات

أسيرات البيوت المتعففات، والأطفال النجباء الذين لا يملك أهلهم فرصة تعليمهم.. وكل هذه الفئات يمكن استهدافها ببرامج خاصة بمحاكاة بعض البرامج التي تقوم بها الجهات الربحية وغيرها في دول أخرى.

٧- المساهمة في تحقيق المكانة الذهنية والرسمية والاجتماعية والإعلامية التي يجب أن يحظى بها العمل الخيري: عندما تشارك الجهات الخيرية في تقديم الخدمات للطلاب بمختلف مستوياتهم، وتساهم في تقديم الخدمات الطبية للمحتاجين للرعاية الصحية بمختلف متطلباتهم، وتضرب بسهم في تأهيل وترقية الحياة الزوجية لمختلف الأسر، وتشارك في صناعة الرأي الإعلامي.. كل هذا يعني أن العمل الخيري يقوم فعلاً بالدور المنوط به ويؤثر في توجيه المجتمع وصناعة القرار.

كل ما سبق أسباب تدعو الجهات الخيرية لتعزيز التواصل مع المجتمع، وهي أسباب تشترك بشكل مباشر أو غير مباشر مع أسباب الجهات الربحية.. وبالتالي يمكنها محاكاة أساليب الجهات الربحية وتطبيقها بما يتلاءم مع ظروف وأغراض الجهات الخيرية. وسننتقل في العنوان التالي لمعرفة أبرز أساليب الجهات الربحية في التواصل مع المجتمع.

ثانياً: كيف تتواصل الجهات الربحية مع المجتمع؟

وكيف تتواصل الجهات الخيرية مع المجتمع؟

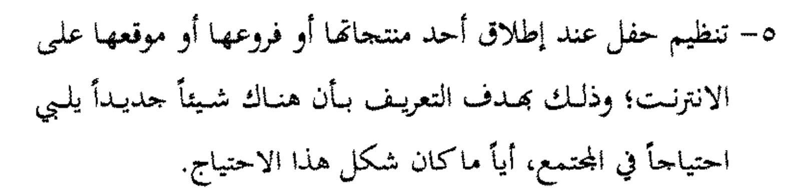
هناك العديد من أساليب التواصل مع المجتمع التي تستخدمها الجهات الربحية، والتي من الممكن محاكاتها بشكل أو بآخر وتطبيقها في الجهات الخيرية. وإذا أردنا أن نحصر هذه الصور فيمكننا رصد أبرز الأساليب فيما يلي:

١- تقديم التبرعات للجهات الخيرية مالياً أو بالمنتجات والبضائع التي تتولى الجمعيات توزيعها للمستفيدين.

٢- تأسيس الجمعيات والمجالس النفعية المتخصصة غير الهادفة للربح، مثل: جمعية المهندسين، والمجلس السعودي للجودة، وجمعية الطلاب المبدعين، وغيرها.

٣- تنظيم برامج سياحية أو رياضية أو ترفيهية موجَّهة لبعض شرائح المجتمع، مثل: الأطفال المعوقين، أو أطفال منسوبي نفس الجهة، أو الأمهات، أو كبار العملاء، أو بعض المورِّدين..

٤- توزيع كميات من منتجاتها مجاناً أو بأسعار رمزية تقل عن التكلفة الفعلية بمناسبة (مثل أيام الأعياد)، أو من غير مناسبة.



٥- تنظيم حفل عند إطلاق أحد منتجاتها أو فروعها أو موقعها على الانترنت؛ وذلك بهدف التعريف بأن هناك شيئاً جديداً يلبي احتياجاً في المجتمع، أياً ما كان شكل هذا الاحتياج.

٦- إقامة المعارض المتخصصة والتي يمكن أن تخاطب طلاب المدارس أو المتسوقين في مكان ما أو غيرهم.

٧- رعاية المناسبات المختلفة: مثل شركة المجوهرات التي قدمت رعاية لإقامة حفل لأستاذات الجامعات اللاتي أتممن العمل لمدة عشر سنوات في مجالهن.

٨- إنشاء إدارة علاقات عامة تؤدي العديد من الأدوار الحيوية، ومنها: النشر في الصحف، توضيح أي ملابسات قد تتعلق بأعمال الشركة أو منتجاتها أو خدماتها، الرد على أي ادعاءات أو افتراءات أو شائعات تُنشر أو تُشاع ضد الجهة، إصدار بعض المطبوعات التي تستهدف شرائح مختلفة من خارج نفس الجهة أو داخلها مثل عائلات العاملين.. وقد تتبنى القيام ببعض أو كل الصور السابقة في خدمة المجتمع والتواصل معه.

٩- إصدار مطبوعات توعوية وتعريفية، مثل المجلات والنشرات: مثلاً شركة لمنتجات الأطفال أصدرت للأمهات دليلاً للعناية بالطفل يوزع مجاناً، ويحوي الكثير من المعلومات المهمة.

١٠- تنظيم مسابقات جماهيرية أو سحوبات على جوائز وهدايا في مناسبات مختلفة.

١١- التعاون مع جهات أخرى غير ربحية لتقدم بعض الخدمات: مثل قيام إحدى الشركات بالتنسيق والتعاون مع إحدى الجمعيات النسائية الخيرية في المملكة لتدريب الكادر الإداري بلا مقابل.

كيف تتواصل الجهات الخيرية مع فئات المجتمع؟

أما الوسائل والأساليب التي يمكن للجهات الخيرية أن تتواصل فيها مع المجتمع فهي كثيرة ومتعددة ويمكنها بكل منطقية اختيار أي أسلوب من الأساليب المستخدمة في الجهات الربحية ومحاكاته بما يتناسب مع طبيعتها وإمكانياتها. ولذلك فالتركيز على الخطوات والآلية التي يجب اتباعها من قِبل الجهات الخيرية هو الأولى بالإثارة والنقاش.. وأحب أن ألخصها في العنوان التالي:

الخطوات التي يجب أن تتخذها الجهات الخيرية للتواصل مع المجتمع:

أولاً: أن يكون التواصل مع المجتمع ضمن الأهداف الرئيسة لخطة الجهة الخيرية، ومن ثَم يتم وضع الخطط لتنفيذ هذا الهدف، ووضع السياسات لتقييم التنفيذ ومراجعة وتعديل ما يلزم بما يحقق أهداف الجهة الخيرية.

ثانياً: تحديد مسئولية متابعة برامج التواصل مع المجتمع وحصرها في شخصٍ ما، أو إدارة معينة، تتم مساءلتها ومتابعة أدائها من قبل الإدارة العليا.

ثالثاً: أن تحرص الجهة الخيرية على فهم المجتمع المحيط بها والظروف التي يعيشها والاحتياج القائم فعلياً، وأقترح لذلك: أن تعقد إدارة الجهة الخيرية حلقة نقاش مفتوحة يتخللها عصف ذهني، ويشارك فيها العاملون وعدد من أفراد المجتمع المحيط؛ للوصول إلى قائمة من الأفكار التي يلزم الجهة تنفيذها أو ترشيحها وتنفيذ أهمها.

رابعاً: أن تنظم الجهة الخيرية نفسها، وتحرص على تنظيم المجتمع؛ لمواجهة ما يأتي من ظروف الحياة، إلى أن تتحسن الأحوال.

خامساً: أن تضع الجهة الخيرية خططاً لمشروعات أو برامج محددة، من شأنها أن تؤدي إلى هذا التحسين في التواصل وتقدم ما ينفع المجتمع. وتعلن هذه البرامج والخطط ليساهم الآخرون في تنفيذها.

سادساً: أن تقوم الجهة بتنفيذ هذه الخطط مع عدم الاعتماد على مصادر خارجية إلا في أضيق الحدود، ومع محاولة جادة لتفعيل طاقات نفس المجتمع، وهو ما يسمى "تنمية المجتمع باستخدام موارده الذاتية". وهو يركز على النواحي الإنسانية والمواهب الفردية والعلاقات الاجتماعية للمجتمع التي تُعتبَر المحرك لنشاط المؤسسات وشبكات العلاقات غير الرسمية. وهو يؤكد دور المجتمع وقدرته على قيادة عملية التنمية من خلال تحديد واستثمار الموارد

المتاحة غير المدركة أو غير المستثمرة بالصورة المثلى. وكذلك يعتبر مدخلاً نظرياً لتنمية المجتمع المحلي، كما يشجع على الحركة الإيجابية للتغيير بدلاً من التركيز على احتياجات المجتمع ومشاكله. إن الاعتراف بنقاط ضعف المجتمع ونقاط قوته هام؛ ولكن يجب توجيه الانتباه إلى استخدام الموارد والفرص المتاحة لدعم المجتمع بدلاً من التركيز على التعامل مع الاحتياج المحلي.

سابعاً: أن تقوم الجهة الخيرية بتقييم ما تمَّ تنفيذه، وفي ذلك تثبيتٌ لأواصر التواصل والترابط مع المكتسبات الجديدة، مثل العلاقات الفردية والدعم وغير ذلك.

ثالثاً: تجارب واقعية من القطاع الخاص والقطاع العام

عناصر التميز التي يمكن تطبيقها في الجهات الخيرية من خلال هذه التجارب.

أولاً: جمعية رجال أعمال إسكندرية:

وقد نظمت هذه الجمعية نفسها بحيث تقدم الأعمال التالية:

(أ) برامج التشغيل والمشروعات التنموية

١- برنامج الإقراض: تم إبرام اتفاقية تعاون بين جمعية رجال أعمال إسكندرية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (المعونة الأمريكية)؛ بغرض توفير موارد فنية ومالية للجمعية لتنفيذ مشروع تنمية

المنشآت الصغيرة والحرفية. وقد استطاعت الجمعية أن تنوع من البرامج التي تخدم المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر؛ حيث يقدم المشروع ثلاثة برامج، منها برنامجان للإقراض، وهما: برنامج إقراض الحرفيين وأصحاب المنشآت الصغيرة، وبرنامج بشاير الخير لإقراض المرأة الفقيرة المعيلة، وبرنامج ثالث وهو برنامج خيري اسمه "الخير لمن يعمل"؛ يهدف إلى مساعدة العاطلين عن العمل لبدء نشاط من خلال منحة تُدفع لهم على مرتين.

كما يقدم البرنامج خدمات غير مالية تتمثل في التدريب على بعض النواحي الفنية والنواحي الإدارية في مجالات مسك الحسابات والتكاليف، والتعامل مع الضرائب والتأمينات والرخص، وكذلك الإعانة في التسويق من خلال المعارض ومنافذ البيع.

٢- برنامج بشاير الخير: هذا البرنامج موجَّه للمرأة الفقيرة، ويعتمد على نظام الإقراض الجماعي (كل مجموعة مكونة من خمس سيدات)، وتتراوح قيمة القروض ما بين ١٠٠ جنيه وحتى ٥٠٠ جنيه، وتتراوح فترات السداد ما بين عشرة أسابيع وأربعين أسبوعاً.

٣- برنامج محو الأمية: وأساس هذا البرنامج أن يقوم مشروع تنمية المنشآت الصغيرة والحرفية بصرف مبلغ ١٢٠ جنيهاً للخرِّيج القادر على العمل في محو الأمية بتمويلٍ كاملٍ منه، وتقوم الهيئة

بتوفير الفصول والكتب والمشرفين. ويهدف المشروع إلى العمل على محو أمية السيدات المشتركات في مشروع بشاير الخير كخطوةٍ أولى، ويتم تعميمه بعد ذلك.

(ب): مشروعات دعم العملية التعليمية

١- مشروع مبارك - كول: هذا المشروع يُنفَّذ طبقاً للاتفاقيات الخاصة التي تمت بين الحكومة المصرية والحكومة الألمانية لدعم التعليم الفني في المرحلة الثانوية، والاهتمام بالتدريب العملي المتخصص من خلال المصانع القائمة والمتاحة.

٢- مشروع تزويد المدارس الحكومية بالطاولات المدرسية: وقد بدأ بهدف توفير العدد المناسب من الطاولات والكراسي المدرسية؛ حيث لاحظت اللجنة أثناء مرورها على بعض المدارس ازدحام الطلبة وتواجد عددٍ كبير منهم يجلس على الأرض.

(ج): مشروعات خدمة المجتمع

١- مشروع إطعام الفقير: بدأ هذا المشروع من خلال محاولة إحياء فكرة المطاعم الشعبية التي كانت تقدم الوجبات للأسر الفقيرة المحتاجة.. وقد تم الاتفاق مع وزارة الشؤون الاجتماعية لتوزيع وجبات مجانية للمستفيدين من إعانات الضمان الاجتماعي على أساس أنهم أحوج الناس.. فوجد المسئولون باللجنة أن

الوجبة الجاهزة عبارة عن وجبة واحدة، ففكروا في استبدال الوجبة الجاهزة إلى أصناف جافة تفيد الأسرة في عدد من الوجبات، وأصبحت تُقدَّم الآن إلى المستفيدين من الضمان الاجتماعي وأيضاً عائلات الأيتام بجمعية الرضوان الخيرية، وجمعية إيلاف لكفالة اليتيم.

٢- مشروع كفالة اليتيم: تقدم الوجبات الجافة لأسر الأيتام مع توفير الكفالة المالية الشهرية للأيتام إلى جانب توفير ملابس الأعياد والزي المدرسي، وسداد المصروفات المدرسية.

٣- مشروع كفالة المريض.

٤- مشروع الخير لمن يعمل: يهدف إلى دفع من لا عمل لهم لإيجاد فرص عمل خاص بهم يدرُّ عليهم دخلاً.. وتقوم فكرته على أساس أن يختار العميل المشروع الذي يجده مناسباً له، ويتم منحه مبلغ دفعة أولى، وبعد ثلاثة أشهر إذا نجح في مشروعه يُمنح مبلغاً آخر لمساعدته في الاستمرار عليه.

(د): مشروعات لخدمة مجتمع الأعمال

١- مركز التحكيم في المشكلات التي تواجه رجال الأعمال في مسيرتهم والتي قامت على وجود نزاع أو خلاف حول بعض العقود.

٢- خدمات لرجال الأعمال:

- الاشتراك في قاعدة بيانات منظمة ITC التابعة لـ UNCTD وهي قاعدة بيانات تسويقية تقدم خدماتها بالاشتراك للمؤسسات غير الحكومية؛ حيث تقدم معلومات هامة وأساسية عن الأسواق المختلفة، يمكن إفادة الأعضاء ومجتمع الأعمال منها.
- تقدم الجمعية تسهيلات وتيسيرات لأعضائها؛ للحصول على تأشيرات الدخول إلى البلاد المختلفة من السفارات والقنصليات.. كما تساعدهم أيضاً في الحصول على تخفيضات لتذاكر السفر.
- واستمراراً في تقديم الخدمات للأعضاء يتم التعاقد مع عدد من الفنادق لتقديم خدماتها للجمعية وأعضائها بأسعار مميزة.
- تتناول النشرة الأسبوعية التي تصدرها الجمعية أهم الأعمال والاجتماعات والزيارات والأخبار العامة، بالإضافة إلى الفرص والخدمات المتاحة.

(هـ): النشاط الدوري

١- نشاط الندوات: عقدت الجمعية واللجان المتخصصة العديد من الندوات مع عدد من المسئولين وكبار الشخصيات في

الموضوعات التي تهم الأعضاء في مختلف المجالات كما استقبلت العديد من سفراء الدول الأجنبية والوفود وممثلي الهيئات الدولية والمحلية خلال العام لتعزيز التعاون وتوفير الخدمات لرجال الأعمال.

٢- الدورات التدريبية: قامت الجمعية من خلال لجنة التدريب وتنمية الموارد البشرية بعمل خطة سنوية وعرضها على الأعضاء من خلال كتيب، وتم عقد العديد من الدورات التدريبية التي تهم الأعضاء وشركاتهم؛ وذلك استمراراً لرؤية الجمعية في دعم تنمية القوى البشرية لدفع الإنتاجية.

٣- النشرة الدورية: استمرت الجمعية في إصدار النشرة الدورية الأسبوعية وإرسالها إلى الصحافة وجميع الأعضاء، وتتضمن أخبار الاجتماعات واللقاءات، وأيضا أخبار اللجان والفرص التصديرية والتقارير، وكل أنشطة الجمعية.. وتقوم الجمعية بإرسال هذه النشرة بالبريد الإلكتروني إلى الأعضاء الراغبين في ذلك.

٤- الصفحة الإلكترونية: أنشأت الجمعية موقعا إليكترونياً وعنوانه: www.aba.org.eg يتضمن بياناً بأعضاء الجمعية وبياناتهم، ويتم تحديثه بصفة مستمرة، كما يتوفر على الموقع الإلكتروني عدد من المعلومات المختلفة باللغة العربية والإنجليزية كفرص للتصدير

والاستيراد والمناقصات والمعارض الدولية والمحلية، وتتضمن أيضاً بياناً بالكتب الجديدة بمكتبة الجمعية والمذكرات التي تصدرها الجمعية لمختلف الجهات، بالإضافة إلى النشرة الأسبوعية، علماً بأن أعضاء الجمعية يمكنهم الدخول على الموقع للحصول على ما تتضمنه الصفحة من بيانات وخدمات، كما يمكن لأي فردٍ أو هيئةٍ الدخول على الموقع للحصول على قائمة بأسماء أعضاء الجمعية وبياناتهم وهيئاتها، محدَّثة أولاً بأول. كما يوجد العديد من الصفحات المرتبطة والتي تحوي العديد من المعلومات ذات الاهتمام بأعضاء الجمعية.

٥- مذكرات مقدَّمة من الجمعية: قامت الجمعية بالتصدي للعديد من الموضوعات التي تهم مجتمع الأعمال في مجالات مختلفة، مثل: مذكرة شأن مقترحات اللجنة لتطوير إجراءات التصدير براً، ومذكرة إلى المسئولين عن معوقات التصدير، وبالأخص التصديق على مستندات التصوير وتعقيداته.

٦- دراسة مشاريع القوانين، مثل: مشروع قانون ضمانات وحوافز الاستثمار، ومشروع قانون المنافسة ومنع الاحتكار.

ثانياً- برامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع

تسعى للاستفادة من المفهوم الجديد للتنمية، القائم على مبادرة القطاع الخاص من أجل التنمية كأساسٍ لعملها داخل المجتمع السعودي. ويُعدُّ التدريب بكافة مستوياته أحد أهم منابع خدمة المجتمع؛ ولذا أخذت على عاتقها تبنِّي برامج متعددة بهدف إعداد الشباب السعودي وتأهيله لاحتياجات سوق العمل المتنامي داخل المملكة. وهذا التدريب هو بمثابة استثمار لا غنى عنه للشباب والمجتمع في آنٍ واحد؛ فهو يساعد الشباب على زيادة كمِّ ونوعية المهارات والمعارف الفنية والتقنية المكتَسبة لديهم بما يعود بالفائدة على المجتمع الذي يعيشون داخله أيضاً في صورة تحسين جودة أدائه وإنتاجيته؛ ولذا تبدو المهمة الرئيسة في كونها:

- نابعة من الإحساس الاجتماعي الإنساني العميق تجاه المجتمع.
- لا تسعى للربح المادي؛ وإنما الاستثمار في العامل البشري الذي هو أساس عمليات التنمية وغاياتها.
- تهدف مساهماتها لرسم صورة نموذجية لبرامج اجتماعية وتأهيلية، يمكن أن يحتذي بها الآخرون.
- تسعى برامجها للتأهيل والتدريب إلى توفير فرص عمل حقيقية للشباب والشابات.

■ برامج التأهيل والتدريب تتم وفقاً لأسس علمية وتقنية متعارف عليها، بهدف إيجاد فرص عمل ذاتية لشرائح المجتمع المتعددة.

وتشمل البرامج - إضافةً إلى التدريب - تقديم الدعم المادي والمعنوي لأصحاب المشروعات الصغيرة وتبنّي مفهوم الأسر المنتجة.

عناصر التميز التي يمكن محاكاتها في الجهات الخيرية من خلال التجارب السابقة:

١- وجود التنسيق بين الجهات الخيرية والجهات الربحية أو الرسمية؛ بحيث تتولى الجهات الخيرية نواحي التنفيذ، بينما تتولى الأخرى التمويل والدعم والتسهيلات.

٢- وجود أهداف واضحة ومجالات محددة لخدمة وتنمية وتعزيز التواصل مع شرائح المجتمع.

٣- تحديد عدد من الشرائح التي ستسعى الجهة الخيرية لتعزيز التواصل معها، مثل: المرأة الفقيرة، والعاطلين عن العمل، ورجال الأعمال.

٤- الحاجة إلى تنويع قنوات ومجالات التواصل مع عدد مختلف من شرائح المجتمع.

٥- ضرورة وجود أنظمة وبرامج وسياسات دقيقة تسير عليها الجهات الخيرية للتواصل مع المجتمع، واختيار من يقوم بدور خدمة المجتمع والتواصل معه.

٦- الربط بين برامج الموارد المالية وبرامج خدمة المجتمع والتواصل معه.

٧- الحاجة إلى وجود برامج اجتماعية إبداعية مستحدَثة؛ يمكن من خلالها السبق في التواصل مع المجتمع.

٨- الاهتمام بالنواحي الإعلامية والترويجية للتواصل مع المجتمع.

٩- الاهتمام بجميع الشرائح المستهدَفة من خلال التدريب وغيره.

قائمة تفصيلية بفئاتٍ من المجتمع؛ يمكن التخطيط لتعزيز التواصل معها من قِبل الجهات الخيرية:

- الآباء - الأمهات - الأطفال - المقبلون على الزواج.
- عائلات العاملين في الجهات الخيرية - أصحاب الأسر الكبيرة.
- السائقون - خادمات البيوت - المربيات - حراس المنازل.
- الفقراء والمساكين والمحتاجون.
- العمالة في مجالات البناء ونحوه من الأعمال الميدانية - أصحاب سيارات الأجرة.

- ذوو الدخل المحدود – العاطلون عن العمل.
- رجال وسيدات الأعمال – مُلاَّك المحلات التجارية.
- غير المسلمين – حديثو الدخول في الإسلام – غير الناطقين بالعربية – غير المتعلمين.
- موظفو الحكومة – موظفو البنوك – العاملون في قطاع العقار.
- أساتذة الجامعات – المعلمون والمعلمات.
- المطلقات – الأيتام – الأرامل – العوانس.
- المعاقون – المرضى في المستشفيات – العجزة وكبار السن.
- الرياضيون – الشباب.
- طلاب المدارس الأجنبية – الطلاب والطالبات في مختلف المراحل الدراسية.
- الباحثون – طلاب العلم – الأئمة والمؤذنون – حفَّاظ القرآن والسنة.
- المهندسون – الأطباء – متخصصو التسويق والمبيعات.
- رواد مواقع المحادثة في الانترنت – المتخصصون في التقنية.
- الكتاب والمؤلفون – المبدعون والمبتكرون.

بعض الأفكار العملية لتعزيز التواصل مع المجتمع بمختلف فئاته من قبل الجهات الخيرية:

- ✓ تهيئة مكان اجتماعاتٍ دورية لسكان الحي ووجهائه والمتخصصين وغيرهم.
- ✓ إقامة علاقات تجمع العاملين في الجهة الخيرية والعاملين في الجهات الحكومية والخاصة، القريبة من نفس الجهة.
- ✓ تهيئة مكانٍ لتقديم وعقد اللقاءات بين أفراد المجتمع.
- ✓ تقديم الأبحاث والدراسات والمشاركة في نشرها وتنظيمها.
- ✓ تبني كتابة مقالات وصفحات عن العمل الخيري بشكل دوري في بعض الصحف اليومية.
- ✓ إعداد برامج لتأهيل الشباب للالتحاق بالوظائف المهنية أو وظائف العمل الخيري.
- ✓ عمل المعارض المتخصصة والمبتكَرة بالتنسيق مع جهاتٍ متعددة.
- ✓ الإسهام في النشر العلمي والترجمة للتجارب والخبرات وغيرها مما يهتم به شريحة من المجتمع.
- ✓ المشاركة في الرصد الإعلامي للأخبار والمستجدَّات التي تهم شريحة أو أخرى.
- ✓ رعاية السجناء والمدمنين خاصةً بعد انتهاء فترة السجن أو العلاج.

- ✓ التعاون مع الجهات الخاصة والحكومية في برامج الإسكان الخيري والبرامج الصحية وغير ذلك.
- ✓ التعاون مع الجهات الخاصة والحكومية في تقديم البرامج التدريبية والتأهيلية والتعليمية المتميزة في المجالات الإدارية والعلمية والطبية والهندسية ومجالات المهارات العامة وتدريب الكوادر المتخصصة.
- ✓ فتح مجالات تنمية الطلاب والتعاون مع كل من يتبناها.
- ✓ تهيئة المناخ وتفعيل تعليم الجماهير أصول الكتابة والقراءة وتثقيفهم (محو الأمية)، والتعاون في تسيير قوافل ثقافية للطلاب والأساتذة إلى المناطق الريفية خلال الإجازات الصيفية؛ للتوعية وتعليم المجتمع الريفي.
- ✓ البروز والمشاركة في المناسبات العامة مع المجتمع، مثل: الأعياد والامتحانات الدراسية والإجازات الصيفية.
- ✓ دعم العملية الثقافية الهادفة للمجتمع بالطرح الثقافي والمعارض الفنية ومعارض البيئة والفنون الشعبية والندوات العلمية، مثل: مشكلة المياه والإصدارات والمطبوعات، أو التعاون مع من يقوم بذلك.

الخاتمة

لا تنفكُّ الجهات الخيرية من التحوُّل شيئاً فشيئاً نحو الاحتراف بتوفيق الله تعالى، وبالنسبة إلى الجهات الخيرية التي تسعى إلى الاستمرارية – من خلال تعزيز وتثبيت مواردها المالية – تُعتبر إحدى الخطوات المهمة الأولى، خطوة عقلية، فهي تنصُّ على تقبل انعدام الحلول السريعة والطرق السحرية المختصرة، والتي تتمثل في وجود متبرع لكلِّ نشاطٍ ستقوم به، ولكنْ بالعمل الثابت والمنتظم – الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفون المسئولون عن الموارد المالية – يمكن أن يطوروا استراتيجيةً وسياساتٍ فعالة من خلال خطوات صغيرة متتابعة؛ تساعد الجهة الخيرية على الاستمرار وثبات الأنشطة والبرامج من خلال عوائد الاستثمارات الدائمة بتوفيق الله تعالى.

تنبيه: إن تطبيق أفكار هذا الكتاب بشكلٍ أو بآخر، يجب أن يحصل من خلال التكامل مع أفراد وجهات متخصصة؛ بهدف تحقيق الغرض الأساسي من الاستثمار وهو توفير عائد مادي ربحي.. في إطار شرعي ونظامي كامل.

كلمة هامة:

لا يوجد استثمار بلا مخاطرة أو تكلفة،

لكن يوجد استثمار بمخاطر محسوبة،

ويوجد استثمار خاسر، أو رابح.

يوماً ما: كان البقاء للأقوى.. أما اليوم: فالبقاء للأسرع..!

وهنا أرجو أن تسمحوا لي في الخاتمة بتكرار فكرةٍ ألمحتُ إليها في المقدمة..

إن المرحلة الثالثة في علاقة الجهات الخيرية بالمال تدعونا إلى تخطي أزمة فكرٍ سابق أو طريقة تفكيرٍ تقليدية..

فكر أصيل بقي أسيراً لتجارب سابقة ناجحة

وطريقة تفكير تقليدية لا توظف الإبداع ولا تدمج بين العقول

ولذلك فعشرات الأفكار والنماذج والأمثلة التي سُرِدت في ثنايا هذا الكتاب والتي حققت نجاحاً في بعض الجهات الخيرية.. قد لا تنجح بمجرد الاستنساخ..! فالمطلوب من كل جهةٍ حريصة أن تعقد ورشة عمل للتفكير في آليةٍ كاملة للتغيير الإيجابي المراد..

لأن تنمية الموارد المالية.. لن تنتج في ظلّ قيادة وإدارة تقليدية..

والأفكار غالباً لا تنجح بمجرد التقليد..

نسأل الله أن يكتب التوفيق للصواب، والبركة في المال والجهد لكل الجهات الخيرية ...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. محمد بن يحيى مفرح

Mym_muf@hotmail.com

الملحق الأول

مصطلحات في الاستثمار ومبادئه

- ✓ أولاً: تعريف الاستثمار.
- ✓ ثانياً: أنواع الاستثمار.
- ✓ ثالثاً: صناديق الاستثمار.
- ✓ رابعاً: ما هي أسس الاستثمار السليم؟
- ✓ خامساً: عشرة توجيهات للحصول على أفكار استثمارية فعَّالة.
- ✓ سادساً: مصطلحات الاستثمار.

تعريف الاستثمار:

الاستثمار: يعني توظيف الأموال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية؛ بهدف تحقيق تراكم رأسمالٍ جديد، ورفع القدرة الإنتاجية، أو تجديد وتعويض رأس المال القديم.

أنواع الاستثمار:

أ. يمكن تقسيم الاستثمار من حيث وسائله إلى:

١- استثمار مباشر: وهو الاستثمار في جميع أنواع المشاريع باستثناء المشاريع المتعلقة بالمساعدات والمعونات المالية والفنية والتقنية التي تقدَّم إلى الدولة.

٢- استثمار غير مباشر: وهو الاستثمار الذي يتم عن طريق شراء أوراقٍ مالية لشركاتٍ تسهم في النشاط الاقتصادي المباشر بهدف الربح عن طريق البيع.

ب. من حيث دوافعه الاقتصادية على أطراف الاستثمار الرئيسية، فهي:

١. الاستثمار الحكومي (استثمار الدولة):

وهو الاستثمار الحكومي بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والاتجاه السياسي والفكري القائم فيها.

٢. الاستثمار الخاص:

وهو استثمار القطاع الخاص الذي تطوَّر من المشروع الفردي أو العائلي المحصورِ استثمارهُ بنشاطٍ محدود إلى شركات ومؤسسات تضم عدداً من المستثمرين من مختلف الشرائح الاجتماعية، الذين يقومون بتوظيف مدخراتهم في مختلف المشاريع الإنتاجية الخدمية.

وإزاء التطور التقني - خاصة في مجال المعلومات والاتصالات، الذي حول العالم إلى قرية - بقي استثمار القطاع الخاص محدوداً إزاء الاستثمار الأجنبي.

٣. الاستثمار الأجنبي:

هو الاستثمارات الخارجية التي أصبحت من مصادر التمويل الهامة لمشاريع التنمية الاقتصادية، خاصة في البلدان النامية ودول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي السابق؛ فقد تميز عقد التسعينيات وما بعده بالتدفقات الكبيرة لرؤوس الأموال، فقد انكمش دور البنوك التجارية في تمويل الاستثمارات في البلدان النامية.

وقد ساعد على تطور وتوسيع دور الاستثمارات الأجنبية في اقتصاديات الدول النامية، عوامل ودوافع عديدة اقتصادية وتقنية، أهمها:

١. حاجة الدول النامية الماسة لرؤوس الأموال؛ بهدف تحقيق مشاريع تنموية، ووجود نقصٍ هائل في هذه الأموال داخلياً، في حين وجود فوائض نقدية في الدول المتقدمة التي تبحث عن فرص للاستثمار في مختلف الدول بعيداً عن أعباء الضرائب وتقلبات أسعار البورصات والفوائد.

٢. قيام الدول المتلقية للاستثمار بتقديم التسهيلات والمزايا والإعفاءات والضمانات لتشجيع وجذب رؤوس أموالٍ أجنبية للاستثمار داخل دُولها.

٣. ترابط المصالح بين عدد من المستثمرين والممولين الدوليين، ودفعهم إلى إقامة شركات متعددة الجنسيات تنتشر فروعها وتتوزع مصالحها في مختلف القارات.

صناديق الاستثمار:

تعتبر صناديق الاستثمار أدوات استثمارية توفر للأشخاص – الذين لا يملكون القدرة على إدارة استثماراتهم بصورة مباشرة – الفرصة للمشاركة في الأسواق العالمية والمحلية، وفكرة هذه الصناديق تتلخص في قيام عدد كبير من المستثمرين بتجميع مواردهم وإدارتها بواسطة مؤسسات مالية؛ لتحقيق المزايا التي لا يمكن لهم تحقيقها منفردين مقابل رسم سنوي بسيط تتقاضاه هذه المؤسسات.

من مزايا هذه الصناديق:

– توزيع المخاطر الاستثمارية؛ من خلال توزيع مبالغ الاستثمار بالعديد من الأدوات الاستثمارية.

– الحصول على إدارة استثمارية متخصصة.

– الإعفاء من الأعباء الإدارية، إذ إن الصندوق يتكفل بهذه الأعباء بدلاً من المستثمِر نفسه.

- السيولة: بمجرد تقديم طلب استرداد المبلغ المستثمَر لمدير الصندوق سوف تحصل على المبلغ خلال المدة المحددة في الاتفاق.

- التنظيم والرقابة: تعتبر صناديق الاستثمار من أكبر الخدمات الاستثمارية تنظيماً، ومن أكثرها خضوعاً للرقابة من قبل الدولة، خاصةً البنوك المركزية.

المناخ الاستثماري:

هو مجموعة القوانين والسياسات والمؤسسات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر في ثقة المستثمر وتشجيعه في توجيه استثماره إلى بلد دون آخر، ويبدو أن المناخ الاستثماري لا يقتصر على الحدود الاقتصادية، بل يتجاوزها إلى الظروف السياسية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية السائدة في البلد المعني، حيث تتداخل هذه العوامل والظروف فيما بينها لتشكل وحدة واحدة لا يمكن التغاضي عنها في مجمل الوضع الاستثماري والاقتصادي للبلدان المضيفة.

وتأسيساً على ما تقدم: يمكن تقسيم مكونات المناخ الاستثماري إلى:

١- الإطار الاقتصادي:

يتمثل هذا الإطار بالبُنى والأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد وآفاق تطوره، وتعتقد الدكتورة نضال شاكر الهاشم - في بحثها (رؤيا في المناخ الاستثماري الجاذب) - أنَّ توفر البُنى التحتية الأساسية كالطرق ووسائل

الاتصال المتطورة والخدمات الصحية والتعليمية وشبكات الماء والكهرباء لابد أن تلعب دوراً مهماً ومؤثراً ليس فقط في تحديد الحجوم الاستثمارية المستقطبة؛ بل وتوزيعها بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.

كما يتأثر المناخ الاستثماري بالاختلالات (الماكرو اقتصادية) في البلد المعني، خاصة فيما يتعلق بـ (معدل التضخم، تقلبات سعر الصرف، مدى تطور الجهاز المصرفي، حجم السوق وإمكانات نموها المتوقعة، مدى توفر المواد الأولية والعمالة المحلية الماهرة وغير الماهرة).

٢- الإطار السياسي:

تعتبر العوامل السياسية واحدة من أهم العوامل في اتخاذ مختلف القرارات الاستثمارية الخاصة، فالمستثمرين يأخذون بنظر الاعتبار جميع المخاطر الاقتصادية وغير الاقتصادية، مثل: طبيعة النظام السياسي، احتمالات التأميم ومصادَرة الملكيات الخاصة، مدى التدخل الحكومي في النشاطات الاقتصادية، الاستقرار السياسي في البلد، قوة المعارضة وطبيعة التغيرات السياسية المحتملة.. وغير ذلك من الأوضاع والظروف السياسية والاجتماعية في البلد المعني.

٣- الإطار القانوني:

لابد من وجود إطار قانوني يُرسي الأسس التشريعية والقانونية المنظِّمة للنشاط الاقتصادي عامةً والحركة الاستثمارية خاصة؛ بشكلٍ ينسجم مع

أهداف التنمية في شتى الميادين والقطاعات الاقتصادية، كما لابد أن تتميز القوانين بعدم التعقيد والتناقض خاصةً فيما يخص الإجراءات أو التطبيقات العملية لتلك القوانين على أرض الواقع، كما لابد أن يتسم الإطار القانوني بالتطور والمرونة التامة، بهدف جذب الاستثمارات، ويأخذ الظروف المستجدة والاحتياجات المتنامية للأفراد والمؤسسات الوطنية، فضلاً عن الشفافية ووضوح الرؤية، ونعني بالشفافية هنا:

الشعور بأن التنافس شريف، ونظافة الإجراءات، وعدم اللجوء إلى التحايل والرشوة، واستغلال النفوذ.

وبذلك يمكن تأمين مشروع وجذب استثماري حقيقي، أما وضوح الرؤية فيتمثل في أن تحدد الحكومات أهدافها وتعيد ترتيب أولوياتها بالنسبة للمشروعات التي يراد تشجيعها لخدمة خطط التنمية، وأن تتسم قراراتها على مختلف المستويات بدقة الصياغة والوضوح، ليسهُل تنفيذها.

ما هي أسس الاستثمار السليم؟

الاستثمار بالمعنى الذي نتحدث عنه هنا، هو توظيف أموال بطريقةٍ يتوقع أن تدر دخلاً على المستثمر. وعلى المستثمر أن يراعي خمسة مبادىء أساسية:

١- معرفة البدائل المتاحة له من حيث تكاليفها ومنافعها المتوقَّعة ومخاطرها (الخسائر أو الأضرار المتوقَّعة في كل بديل) يمكنه مثلاً أن يودع ماله لدى بنك، أو يشتري سندات حكومية، أو يشتري

أسهماً، أو يشتري منزلاً إذا كان المبلغ كبيراً ولذلك يجب أن يُجري مسحاً لفرص الاستثمار المتاحة له.

٢- يجب على المستثمر أن يحدد الآفاق الزمنية للاستثمار، وهل ينوي استثمار أمواله للمدى القصير أو المتوسط أو البعيد، وهل يريد الدخل في المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد.

٣- معرفة هل سيؤثر رأس المال على الأوضاع المالية والمعيشية؟ حيث أن عليه تفادي مجالات الاستثمار التي تنطوي على مخاطر مالية إذا لم يكن مستعداً لتحملها، مثل: الاستثمار في الشركات حديثة التأسيس التي لم تُثبت استقراراً في الأداء.

٤- على المستثمر أن يوزع أمواله، وينوع استثماراته على عدة أوجه؛ تخفيفاً للمخاطر، بأن يستثمر في محفظة من عدد من الأسهم أو يوزع المبلغ بين الاستثمار في الأسهم والاستثمار في السندات ......الخ.

٥- إذا كان المستثمر لا يملك الوقت والمعرفة والمهارات الضرورية لتجميع المعلومات وتحليلها والتقرير بشأن الاستثمار الذي يناسبه فيها بناءً على تلك المعلومات، فإن عليه أن يبحث عن شخص على درجة عالية من النزاهة والجدارة ليقدم له الاستشارات الضرورية (قد يكون شركة وساطة)، وإذا لم يجد مثل هذا الشخص عليه تفادي الاستثمار في الأسهم واللجوء إلى الودائع المصرفية وسندات القروض الحكومية الخالية من المحاذير الشرعية.

عشرة توجيهات للحصول على أفكار استثمارية فعالة:

لدى التفكير في الرغبة ببدء نشاط تجاري خاص يتبادر هذا السؤال في أذهان الكثيرين منا، ألا و هو: ما هي الفكرة التي يمكنني الابتداء بها لبدء نشاطي التجاري؟

العجيب في هذا الموضوع أن فكرة النشاط التجاري عادةً تبدأ من عندك أنت! نعم، وعندما تقرأ بقية الموضوع سوف ترى أنك المصدر الرئيسي للأفكار:

١. توقَّع بأنك تملك الفكرة:

إذا كنت تعتقد بأنك لست مؤهلاً للخروج بفكرة جديدة، أنصحك بألاَّ تفكر بالبدء بالنشاط التجاري؛ وذلك لسبب بسيط جداً: وهو أن الايجابية يجب أن تكون أهم الركائز لأي نشاط تجاري، إذاً دعك من السلبية، واستدعِ تلك الإرادة النائمة في داخلك والتي تتصف بالإبداع، وانتظر قليلاً، وسوف ترى سيلاً من الأفكار التجارية المذهلة.

٢. احتفظ بعقلية منفتحة:

مصادر الأفكار متنوعة، فبعض هذه الأفكار قد تكون مستحيلة اعتماداً على قدراتك المعرفية، وكذلك بناءً على خبرتك، وكذلك بناءً على توقعاتك، ولكنْ هنا أقول لك: كن مستعداً لاستعراض أفكارك الجديدة، وغيِّر نظرتك لقدراتك وللعالم الذي من حولك.

٣. احتفظ بسجلٍّ مكتوب لكل أفكارك الجديدة:

عندما تكتب أفكارك سيكون من السهل عليك الرجوع إلى هذه الأفكار، وخاصةً عندما تأتي الفرصة المناسبة لبدء مثل هذه الأفكار وتحويلها إلى مشاريع تجارية، سجل أفكارك، وراجعها بين كل حينٍ وحين، فسوف ترى بأنك وبشكل تلقائي ستقوم بتطوير وتغيير هذه الأفكار.

٤. حاول أن تتعلم شيئًا جديدًا كل يوم:

ناقش أصدقاءك، أو أقاربك الذين لهم باع في مجال المال والأعمال، تكلَّم مع أصحابك عن أفكارك، اقرأ من مواقع الانترنت، الصحف، المجلات، على سبيل المثال: أنا من الناس الذين يحبون الإطلاع على الجديد في عالم المال والأعمال؛ فأقرأ كل ما يقع في يدي عن التسويق الإلكتروني، بعد ذلك لاحظت بأن مخزوني المعلوماتي حول كثيرٍ من المواضيع قد زاد، وهنا يكون المحفِّز الرئيسي للأفكار الجيدة؛ لأنك بهذا سوف تنظر للعالم بصورة واضحة وبطريقة علمية.

٥. تكلم عن أفكارك:

تكلم عن أفكارك مع أي شخصٍ قد ينصت إليك، بالنسبة لي عادةً ما أتكلم إلى صديقي المقرب جداً، ولكن إذا لم يكن موجوداً فإني أتكلم مع نفسي ((يا الله)) نعم، ولكني أتكلم مع نفسي عبر الورق، الفكرة هي عندما تتكلم عن أفكارك سوف تلاحظ بأنك تقوم بغربلة هذه الأفكار بطريقة

تتابعية؛ بحيث تقوم بإضافة وتصحيح بعض الأفكار، أو قد تقوم بالتخلص تماما من الفكرة؛ و ذلك لوجود فكرةٍ أخرى لم تجد فرصتها للنجاح.

٦. اسأل واستمع إلى مشاكل وتطلعات وهوايات وأحلام الناس من حولك: قد تأتي أفكارك التجارية من خلال حل مشاكل أو تطلعات أو أحلام الناس، كيف يمكن ذلك؟ الجواب هو:

ارجع إلى الماضي القريب، وسترى أن معظم الأفكار التجارية أتت من حل مشاكل الناس، فالمنتَج أو السلعة هي تمثل حلاً بالنسبة للمستهلك، على سبيل المثال: شركة (southwest airline) وجدت بأن المسافرين يبحثون عن وسيلة سفر رخيصة فقامت باستحداث نظام (low-cost airline).

٧. البحث:

ابحث دائمًا عن الأفكار المشابهة لأفكارك، وعن المقالات والكتب التي أثْرت الفكرة التي تتبناها، سواء أكانت منتجات أو خدمات.

٨. اعكس أفكارك على شكل رسوم بيانية (mind map):

استخدم الرسوم البيانية لتُوضِّح فكرتك بشكلٍ أكثر دقة، على سبيل المثال: قم بربط العناصر الرئيسية لفكرتك بشكل دوائر، أو مربعات، أو قم بتوضيحها بشكلٍ هيكلي.

٩. قم بعمل توليفة لأفكارك:

قم بربط فكرتين، أو ثلاثة أفكار مع بعض، طريقة واحدة لعمل ذلك؛ هي عملية العصف الذهني مع أصدقائك، سوف ترى بأنك حصلت على أفضل النتائج.

١٠. طوِّر أفكارك بشكل دائم:

قم بتطوير أفكارك بناءً على أساس علمي، ودع العقل الباطن يخرج ما به، وطور من قدراتك؛ فعندما تأتي الفرصة ستكون في وضع مناسب جداً للعمل على فكرتك وتغيير حياتك بكل ما فيها.

مصطلحات الاستثمار:

- **الأوراق المالية:**

الورقة المالية: هي مستنَد يُظهر الامتلاك القانوني من قِبل الشخص لسهم في شركة المساهمة، ويعكس امتلاك الشخص لها قيمةً مالية. وفي الماضي كان يصدر للورقة المالية وثيقة مطبوعة؛ إلا أن ذلك تغيَّر بعد نشوء الوثائق الإلكترونية.

- **الأصول (الموجودات):**

هي كل ما يُملك وتكون له قيمة نقدية؛ بما في ذلك الأموال التي يدين للشركة بها آخرون، وبذلك تكون أصول الشركة كل ما تمتلكه من النقد والآلات، إضافةً لمديونيتها لدى الآخرين.

- **الأصول الرأسمالية:**

الأصول الرأسمالية: هي أصول طويلة الأجل، ولا يتم تداولها بيعاً وشراءً ضمن العمليات التجارية المعتادة للشركة، ومن أمثلتها: الآلات، والمباني، ونحوها.

- **الأصول المتداولة:**

الأصول المتداولة: هي قيمة الأصول المتوافرة للشركة، سواءً من النقد أو ما يمكن تحويله بسهولة إلى نقد، بما في ذلك حساب مديونياتها لدى الآخرين، والمخزون، والأوراق المالية المعدَّة للمتاجَرة قصيرة الأجل. وتُعدُّ الأصول المتداولة مهمة؛ لأنها تُستخدم لتغطية المصاريف اليومية للشركة اللازمة لمزاولة نشاطها.

- **إجمالي الناتج المحلي:**

إجمالي الناتج المحلي: هو إجمالي القيمة النقدية لكل ما ينتج في الاقتصاد من سلع وخدمات خلال عامٍ واحد. ويُستخدم إجمالي الناتج المحلي كمؤشرٍ على صحة وسلامة وإنتاجية الاقتصاد المحلي للدولة.

- **إجمالي الهامش الربحي:**

يمثل إجمالي الهامش الربحي حاصل قسمة إجمالي قيمة المبيعات – بعد خصم التكاليف – على إجمالي قيمة المبيعات. ويُعبَّر عنها في

شكل نسبة مئوية. على سبيل المثال: إذا كانت مبيعات إحدى الشركات تساوي ١٠٠ ألف ريال، وكانت تكاليف مبيعاتها تساوي ٧٥ ألف ريال، فإن إجمالي الهامش الربحي لها يساوي ٢٥٪ (١٠٠,٠٠٠ – ٧٥,٠٠٠)، والناتج يكون مقسوماً على ١٠٠,٠٠٠.

• **إعادة التوزيع:**

تعني إعادة التوزيع: إحداث تغييرات في تشكيلة المحفظة الاستثمارية، إما بإضافة استثماراتٍ جديدة توافق أهداف المستثمر، أو بتغيير استثمارات المحفظة بسبب تغير أهداف المستثمر، أو مستوى مخاطرته، أو الفترة الزمنية المتاحة له.

• **الأرباح المبقاة:**

الأرباح المبقاة: هي الأرباح التي تعيد الشركة استثمارها بدلاً من توزيعها كأرباح على حملة الأسهم. وتظهر الأرباح المبقاة في ميزانية الشركة العمومية تحت بند حقوق المساهمين، وقد يشار إليها أحياناً بالفائض المتبقي.

• **الإيراد:**

الإيرادات: هي الأموال التي تُجنى مقابل تقديم منتجٍ أو خدمةٍ. وتختلف عن الأرباح في أن الأرباح تمثل المتبقي من الإيرادات بعد

خصم تكاليف الإنتاج والتوزيع أو تكاليف تقديم الخدمة، ودفع أي ضرائب مستحقةٍ أخرى.

وتصف الشركات التي تقدم خدماتٍ كالكهرباء والاتصالات عند إصدارها لقوائمها المالية دخلَها بـ (الإيرادات)، في حين تصف الشركات المصنِّعة لمنتجاتٍ محددة كالأغذية والملابس دخلَها بـ(المبيعات).

- **تكلفة المبيعات:**

تكلفة المبيعات: هي كافة النفقات التي تدخل في إنتاج منتجات الشركة. ويمكن أن تتضمن هذه النفقات على سبيل المثال: مصاريف الإنتاج، والتسويق، ورواتب الموظفين، وغيرها.

- **التنويع:**

التنويع: هو استراتيجية استثمارية يوزِّع من خلالها الفرد أمواله المتاحة للاستثمار على أسواق أو صناعات أو أوراق مالية مختلفة؛ ويهدف التنويع إلى حماية المحفظة الاستثمارية للفرد في حال تراجعت العوائد المتحققة من أحد القطاعات أو الأوراق المالية المختارة.

- **التقرير السنوي:**

هو التقرير الذي يتوجب على كل شركة مساهمةٍ عامة أن تزوِّد به مساهميها كل عام. ويتضمن قائمتي المركز المالي والدخل، ولا

يقتصر التقرير السنوي على التفاصيل المالية فحسب؛ بل يشمل معلومات عامة عن الشركة.

- **التضخم:**

التضخم: هو الارتفاع الكبير و المستمر لمعظم أسعار السلع والخدمات. وغالباً ما يكون التضخم مصاحباً لفترات الانتعاش الاقتصادي.

- **التقييم:**

التقييم: هو عملية تقدير القيمة للأصل أو للاستثمار. ويمكن أيضاً أن يعني تقدير القيمة المستقبلية باستخدام بيانات تشمل معدلات مختلفة، مثل: معدلات السعر إلى العائد، أو السعر إلى المبيعات، أو السعر إلى القيمة الدفترية. ويمكن أن يتم التقييم بناءً على التوقعات طويلة الأجل بقيام الشركة بتطوير منتَج، أو التوسع في الحصة السوقية.

- **حقوق المساهمين:**

يطلق على حقوق المساهمين أحياناً: صافي الأصول، ويتم حساب حقوق المساهمين بإضافة الأرباح المبقاة لدى الشركة - وهي المبالغ المتبقية بعد توزيع الأرباح على حملة الأسهم - إلى الأموال

المستثمرة لدى الشركة، ويخصم من ناتج إضافة ما ذكر جميع التزامات الشركة القصيرة والطويلة الأجل. ويتم الإشارة عادةً إلى حقوق المساهمين (صافي الأصول) في التقرير المالي السنوي.

- **الخسائر الرأسمالية:**

الخسائر الرأسمالية: هي تلك الناتجة عن بيع أصلٍ من الأصول الرأسمالية بسعرٍ أقل من السعر الذي دفع لشرائه.

- **الدخل:**

يمثل الدخل – الذي يعرف أيضاً بالعائد –: إجمالي المبالغ النقدية والأصول الأخرى التي تعود منفعتها للأفراد أو الشركات.

- **السوق المالية:**

السوق المالية: هو المكان الفعلي الذي يتم فيه تداول الأوراق المالية، كما يشمل الشراء والبيع الإلكتروني المنظم للأوراق المالية.

- **السيولة:**

السيولة تعني: الأصول المستثمَرة التي يمكن تحويلها بسرعةٍ ويسر إلى نقدٍ بدون خسارة، أو بخسارةٍ يسيرة في قيمتها. ويمكن أن تكون الأصول المستثمرة سهلة التسييل إذا كان من الممكن بيعها وشراؤها بسهولة.

- **السهم:**

السهم: هو استثمار يمثل حصة الملكية في الشركة، ويخوِّل المالك له الحصول على جزءٍ من أرباح الشركة وأصولها.

- **الصندوق الاستثماري:**

برنامج استثمار مشترك يهدف إلى إتاحة الفرصة للمستثمرين فيه بالمشاركة جماعياً في أرباح البرنامج، ويديره مدير الصندوق مقابل رسوم محددة.

- **العائد على الاستثمار:**

يحسب العائد على الاستثمار بقسمة مجموع الأرباح المتحققة من بيع الأسهم على حجم المبالغ المستثمرة، ويُعبَّر عنه في شكل نسبة مئوية، فعلى سبيل المثال: إذا تم استثمار ٥٠٠٠ ريال، وأصبحت بعد عامين من استثمارها تساوي ٧٥٠٠ ريال، فإن نسبة العائد على الاستثمار تكون ٥٠٪. ويتم الحصول على هذه النتيجة بقسمة الربح وهو ٢٥٠٠ ريال (٧٥٠٠ − ٥٠٠٠) على قيمة الاستثمار البالغة ٥٠٠٠ ريال. وللحصول على العائد السنوي، تتم قسمة الـ ٥٠٪ على عدد سنوات الاستثمار.

- **القيمة الدفترية:**

القيمة الدفترية: هي صافي قيمة أصول الشركة، أو إجمالي الأصول بعد خصم المطلوبات. وبمقارنة القيمة الدفترية للشركة مع قيمتها السوقية يستطيع المستثمر تحديد ما إذا كان سعر السهم أعلى أو أقل من قيمته العادلة للمخزون. والمخزون يشمل كل منتجات الشركة؛ سواءً المنتج النهائي، أو الذي في إحدى مراحل الإنتاج. ويدخل فيه أيضاً المواد الخام التي تُستخدم في إنتاج المنتَج النهائي.

- **المطلوبات (الخصوم):**

المطلوبات: هي الالتزامات المستحقَّة على أصول الشركة التي يمكن أن تغطي البنود التالية: الذمم الدائنة (المورِّدون)، والأجور والرواتب، والتوزيعات المستحقة، والضرائب.. وأي ديونٍ أخرى قائمة.

- **المحفظة الاستثمارية:**

عند امتلاك الفرد لأكثر من ورقة مالية فهو بذلك قد كوَّن محفظة استثمارية. ويتكامل بناء المحفظة بشراء أسهم أو استثمارات إضافية. ويهدف تكوين المحفظة الاستثمارية إلى اختيار الاستثمارات التي يُتوقَّع ارتفاع قيمتها في المستقبل، ويستطيع المستثمر تخفيض مستوى المخاطر في محفظته من خلال التنويع

فيها؛ باختيار أوراق مالية منوعة يكون بعضها قادراً على منح عوائد جيدة تحت أي ظروف اقتصادية.

- **المخاطرة:**

تُعرَّف المخاطرة بإمكانية خسارة أصل رأس المال المستثمَر، أو خسارة القوة الشرائية له. وتحمل الاستثمارات نِسَباً متفاوتة من المخاطر. وبشكلٍ عام، كلما زادت مستويات المخاطرة زادت معها إمكانات تحقيق عوائد أعلى.

- وتحدد درجة تحمل الفرد للمخاطرة أو المخاطر التي يرغب تحملها آخذاً في الاعتبار أهدافه الاستثمارية والفترة الزمنية المقررة للاستثمار. وكقاعدةٍ عامة فإن المستثمر يقلِّل من العوائد الممكنة من استثماراته إذا لم يكن راغباً في تحمل بعض المخاطر، فمثلاً: إذا قرر وضع أمواله كوديعةٍ في البنك لا ينطوي وجودها على أي مخاطر، فإنه من غير المرجَّح أن تتجاوز العوائد المتحققة له مستوى التضخم.

- **النفقات:**

هي المصاريف التي تتحملها الشركة خلال مزاولتها لنشاطها التجاري، وتشمل على سبيل المثال: المصروفات المتعلقة بإدارة شؤون الشركة.

أهمية الاستثمار:

يمكن تلخيص أهمية الاستثمار بالنقاط التالية:

- زيادة الدخل القومي.
- إيجاد فرص عمل.
- دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة الإنتاج، ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

وقد أَوْلت الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بالاستثمار من خلال قيامها بإصدار القوانين والتشريعات المشجِّعة للاستثمار واللازمة لانتقال رؤوس الأموال. أما في الدول النامية فلم يُعطَ هذا الموضوع الاهتمام الكافي على الرغم من ندرة رأس المال في هذه الدول. وتعود هذه الندرة في رأس المال للأسباب التالية:

- انخفاض معدلات نمو الدخل القومي.
- ارتفاع معدلات الاستهلاك.
- ارتفاع معدلات النمو السكاني.
- عدم توفر البيئة والمناخ الملائم للاستثمار.
- ضعف الوعي الادخاري والاستثماري.
- الاستخدام غير العقلاني لرأس المال المتاح.

أهداف الاستثمار:

قد تكون هذه الأهداف من أجل النفع العام (كالمشروعات العامة التي تقوم بها الدولة)، أو من أجل تحقيق العائد أو الربح (كالمشروعات الخاصة)، ومن الأهداف أيضاً:

- تحقيق عائدٍ مناسب يساعد على استمرارية المشروع.
- المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية.
- استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته.
- ضمان السيولة اللازمة.

أنواع الاستثمار:

- **الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي**: الاستثمار الحقيقي: هو الاستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الاقتصادي)، أما الاستثمار المالي: فهو الذي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع وغيرها.
- **الاستثمار طويل الأجل والاستثمار قصير الأجل**: الاستثمار طويل الأجل: هو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات، ويُطلَق عليه: الاستثمار الرأسمالي. أما الاستثمار قصير الأجل: فيتمثل بالاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أذونات الخزينة،

والقبـولات البنكيـة، أو بشـكل شـهادات الإيـداع؛ ويُطلَـق عليـه: الاستثمار النقدي.

- **الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز**: الاستثمار المستقل: هو الأساس في زيادة الدخل والناتج القومي من قِبَل قطاع الأعمال أو الحكومة أو من استثمارٍ أجنبي. أما الاستثمار المحفز: فهو الذي يأتي نتيجةً لزيادة الدخل (العلاقة بينهما طردية).
- **الاستثمار المادي والاستثمار البشري**: الاستثمار المادي: هو الذي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار (أي الاستثمار الحقيقي)، أما الاستثمار البشري: فيتمثل بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.
- **الاستثمار في مجالات البحث والتطوير**: يحتل هذا النوع من الاستثمار أهميةً خاصةً في الدول المتقدمة؛ حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة؛ لأنه يساعد على زيادة قدرة منتجاتها التنافسية في السوق العالمية، وأيضاً إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.
- **طبيعة العلاقة بين العائد ودرجة المخاطرة:**

– **عائد الاستثمار**: هو: "العائد الذي يحصل عليه صاحب رأس المال مقابل تخليه عن الاستمتاع بماله للغير، ولفترة زمنية معينة"، أو يمكن أن يعرَّف على أنه: "ثمن لتحمل عنصر المخاطرة، أو عدم التأكد"، وكلما كان طموح المستثمر بالحصول على عائدٍ أكبر

كانت درجة المخاطرة أكبر، فالعلاقة طردية. وهناك علاقة أيضاً بين طول فترة الاستثمار ودرجة المخاطرة، أي كلما زادت الفترة لاسترجاع رأس المال المستثمَر زادت درجة المخاطرة. والمخاطرة تظهر نتيجةً لظروف عدم التأكد المحيطة باحتمالات تحقيق أو عدم تحقيق العائد المتوقَّع. والعلاقة بين العائد ودرجة المخاطرة تكون متباينةً بحسب طبيعة وحجم الاستثمار. وهناك ثلاث فئاتٍ من الأفراد صُنِّفوا بحسب تقبلهم لدرجة المخاطرة وهم:

- **فئة متجنبي المخاطرة:** ودرجة استعدادها لتحمل المخاطرة ضعيفة، وعادةً ما تكون هذه الفئة من المستثمرين الجدد.
- **فئة الباحثين عن المخاطرة:** وتكون على استعدادٍ تام لتحمل المخاطرة، وعادةً ما تكون هذه الفئة من المستثمرين القدامى.
- **فئة المستثمرين المحايدين:** وتمثل الحالة الوسط بين الحالتين السابقتين.

الأسس والمبادئ العلمية في اتخاذ القرارات الاستثمارية:

يجب على متخذ القرارات أن يراعي بعض المبادئ عند اتخاذ القرار منها:

- مبدأ تعدد الخيارات، أو الفرص الاستثمارية.
- مبدأ الخبرة والتأهيل.

- مبدأ الملائمة (أي اختيار المجال الاستثماري المناسب).
- مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية.

محددات الاستثمار:

- العائد على الاستثمار (علاقة عكسية طبقاً للمفهوم الاقتصادي للاستثمار).
- الكفاية الحدية لرأس المال (الإنتاجية الحدية لرأس المال المستثمَر أو العائد على رأس المال المستثمَر).
- التقدم العلمي والتكنولوجي.
- درجة المخاطرة.
- مدى توفر الاستقرار الاقتصادي والسياسي والمناخ الاستثماري.
- عوامل أخرى، مثل: توفر الوعي الادخاري، والاستثماري، وكذلك مدى توفر السوق المالية الفعَّالة.

أنواع المخاطر:

١- مخاطر السوق.

٢- المخاطرة المنتظمة.

٣- المخاطرة غير المنتظمة.

الملحق الثاني

الاستثمار من الناحية الشرعية (أحكام وفتاوى وضوابط)

تنقسم أموال الجهات الخيرية إلى أموال واجبة في حق الله تعالى وأموال غير واجبة.

الأموال الواجبة: كالزكاة والنذور والكفارات والهدي.

والأموال غير الواجبة: كالصدقات العامة والهبات والأوقاف.

وهذه على ضربين:

١- **عامة:** وهي غير مخصَّصة لفئة أو نشاطٍ ما.

٢- **مخصَّصة:** حُدِّدت فيها جهة الصرف.

ولكلٍّ من هذه الأموال أحكام وضوابط.

وتنقسم هذه الأموال الواجبة وغير الواجبة إلى ما يجوز استثماره وما لا يجوز، على التفصيل التالي:

النوع الأول: الأموال التي لا يجوز استثمارها

وهي أموال الزكاة، والنذور، والكفارات، والهدي، والصدقات والهبات المحدَّد صرفها، وعلة عدم الجواز:

١- أنها أموال لمستحقين معيَّنين وجب صرفها لهم ولا يجوز أن يستثمِر المرء أو الجهة الخيرية أموالاً لا تملكها.

٢- أنه بالنسبة للزكاة فتأخيرها لاستثمارها مخالفٌ لما عليه جمهور العلماء من أنها تجب على الفور.

٣- أن استثمارها يُعرِّض بعضها للإنفاق على غير مستحقِّيها كبعض الإداريين وغيرهم، والواجب صرفها كلها لمستحقيها لأنها حقٌّ لهم.

٤- أن الاستثمار المشروع معرَّضٌ للربح والخسارة ولا يصح عرض أموال المستحقين لمخاطر الخسارة.

٥- أن الجهات الخيرية ليست كلها بمثابة نائب الإمام بل بعضها أقرب إلى الوكيل عن صاحب المال منه إلى نائب الإمام، والوكيل في حكم من وكَّله، فكما أنه لا يجوز للمرء أن يستثمر أموال زكاته وغيرها مما هو محدَّدٌ وجهة صرفه فكذلك هذا النوع من الجهات الخيرية.

وممن أفتى بعدم جواز استثمار هذا النوع من الأموال وبخاصة الزكاة:

علماء اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء بالمملكة العربية السعودية، المشايخ: (عبدالعزيز بن باز، عبدالرزاق عفيفي، عبدالله بن غديان، عبدالله بن قعود)، والشيخ محمد بن صالح بن عثيمين، والشيخ بكر أبو زيد، وغيرهم من المعاصرين، والمجمع الفقهي الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي، ومجمع الفقه الإسلامي في مدينة لكنو في الهند.

وقال بالجواز بعض المعاصرين إلا أنهم وضعوا شرطاً يكفي في تطبيقه أن يؤول الأمر إلى عدم الجواز ألا وهو: عدم وجود حاجة ماسَّة لمستحقي

الزكاة للمال. ومن عرف حالَ المسلمين اليوم وما هم فيه من فقر وعوَز عرف أن هذا الضابط غير متحقِّقٍ فيهم.

فتاوى العلماء:

أولاً: فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء

١- فتوى اللجنة في عدم جواز استثمار أموال الزكاة:

(لا يجوز لوكيل الجمعية استثمار أموال الزكاة، وإن الواجب صرفها في مصارفها الشرعية المنصوص عليها بعد التثبت في صرفها في المستحقين لها؛ لأن المقصود منها سد حاجة الفقراء وقضاء دين الغرماء؛ ولأن الاستثمار قد يفوت هذه المصالح أو يؤخرها كثيرا عن المستحقين. وبالله التوفيق) [1].

٢- فتوى اللجنة في التصرف في أموال الصدقات المحدَّد صرفها:

سُئلَت اللجنة: (سلمني أحد المحسنين مبلغاً من المال لتوزيعه على الفقراء والمساكين، فقمت بتوزيعه حسب وصيته، وبقي منه جزء، وحرصاً مني على استمرار النفع للفقراء وخوفاً أن لا يحصل مثل هذا المبلغ مستقبلاً، تصرفت في هذا الجزء المتبقي بالاستثمار، وفي حدود سنة صار الربح ضعف رأس المال، والهدف من ذلك صرف الأرباح في وجوه الخير؛ لأن رأس المال من الصدقات المطلقة لا الزكاة، فهل تصرفي هذا في محله؟

(١) فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء (٩/٤٥٤).

وأجابت: (الواجب عليك المبادرة بتوزيع الصدقة التي وُكِّلتَ في توزيعها على مستحقيها، ولا يجوز لك تأخير التوزيع، ولا الاتجار بها، فما فعلته خطأ، وعليك التوبة منه والمبادرة بتوزيع المتبقي منها، وأرباحها التي حصلت من الاتجار بها، ولا تعدْ لمثل هذا. وبالله التوفيق) (١).

٣- فتوى اللجنة في جواز استثمار أموال الصدقات العامة:

(إذا كان المال المذكور في السؤال من الزكاة فالواجب صرفه في مصارفه الشرعية من حين يصل إلى الجمعية، وأما إن كان من غير الزكاة فلا مانع من التجارة فيه لمصلحة الجمعية؛ لما في ذلك من زيادة النفع لأهداف الجمعية وللمساهمين فيها. وبالله التوفيق) (٢).

ثانياً: فتاوى الشيخ محمد بن صالح بن عثيمين

سُئل الشيخ رحمه الله:

هل يجوز استثمار أموال الزكاة والصدقات بالنسبة للِّجان الدعوية؟

فأجاب: (أما الزكاة فلا يجوز؛ لأنها لدفع حاجة الفقير الحاضر، وهو إذا استثمرها ربما يحلو للفقراء الموجودين ويستغل هذا الفقراء الذين لم يوجدوا الآن، وهي لدفع حاجة الفقراء الحاضرين، فلا يجوز استثمار الزكاة في مشاريع.

---

(١) فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء (١٤/٢٨٢).

(٢) فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء (٩/٤٠٣).

أما الصدقات فنعم، ربما نقول: إذا كانت الصدقات فائضةً عن حاجة أهل البلد ورأى أن يستثمرها فهذا جيد، بشرط ألا يحرم الموجودين الآن، فإذا قال قائلٌ في الزكاة: وإذا كان أهل البلد لا يحتاجونها؟ قلنا: اعطها البلاد الأخرى من بلاد المسلمين في الشرق أو في الغرب، أما الصدقة فهي أوسع.

فحاصل الجواب الآن وهو جواب مهم؛ لأن بعض أهل الخير الذين يتولون مثل هذه الجمعيات يتصرفون تصرفاً بحسن نية لكنه غير صالح: الزكاة لا يجوز أن يُنشأ فيها أشياء استثمارية؛ لأنها وُجدَت في حاجة الفقير الحاضر، فإن كان البلد ليس فيه فقراء نُقلَت إلى أقرب البلاد إليهم) [1].

وقال إجابةً على سؤال آخر: (وأما استثمارها في شراء العقارات وشبهها فلا أرى ذلك جائزاً؛ لأن الواجب دفع حاجة الفقير المستحق الآن، وأما الفقراء في المستقبل فأمرهم إلى الله؛ لكن كوننا نجعلها في عقارات للاستثمار وهي زكاة تدفع الحاجة الملحَّة، أقول: إن هذا حرامٌ ولا يجوز) [2].

ثالثاً: قرار المجمع الفقهي الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي

(الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه، أما بعد: فإن مجلس المجمع الفقهي الإسلامي، برابطة العالم الإسلامي، في دورته الخامسة عشرة المنعقدة بمكة المكرمة، التي

---

(١) لقاء الباب المفتوح (١٥٠/١٥)

(٢) لقاء الباب المفتوح (٦٧/١)

بدأت يوم السبت ١١ رجب ١٤١٩هـ، الموافق ٣١/١٠/١٩٩٨م قد نظر في موضوع استثمار أموال الزكاة. وبعد التداول والمناقشة، والتأمل في أحكام إخراج الزكاة ومصارفها، قرر المجلس ما يلي:

يجب إخراج زكاة الأموال على الفور، وذلك بتمليكها لمستحقيها الموجودين وقت وجوب إخراجها، الذين تولى الله سبحانه تعيينهم بنصِّ كتابه، فقال عزَّ شأنُه: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ﴾ [التوبة: ٦٠]؛ لهذا فلا يجوز استثمار أموال الزكاة لصالح أحدٍ من مستحقيها)[١].

النوع الثاني: الأموال التي يجوز استثمارها

وهي الأموال التي لم تُحدَّد جهة صرفها، وهي الصدقات والتبرعات العامة التي لم تُخصَّص لفئةٍ أو نشاطٍ ما.

وهذه يجوز استثمارها بالاتفاق، ولكن بضوابط، نجملها فيما يلي:

ضوابط جواز استثمار أموال الجهات الخيرية:

الأول: أن يكون في مجالاتٍ مشروعة، فلا يجوز استثمارها فيما حرَّم الله.

الثاني: مراعاة حاجة المحتاجين بحيث لا توجد وجوه صرفٍ ضرورية تقتضي الصرف الفوري لهذه الأموال.

---

(١) رقم القرار: ٥ رقم الدورة: ١٥ بشأن استثمار أموال الزكاة.

الثالث: أن يَغلُب على الظن من استثمار هذه الأموال مصلحة حقيقية راجحة.

الرابع: أن يُسنَد الإشراف على استثمار هذه الأموال إلى ذوي العلم الشرعي والخبرة الاقتصادية والأمانة.

وبالله التوفيق ،،،

أهم المراجع

١- دراسات ميدانية خاصة في القطاع الخيري للمؤلف.

٢- دراسة بعنوان: (الأطر القانونية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية) للأستاذ/ موسى بن جرمان العتيبي ٢٠٠٧م. (تتوفر نسخة إلكترونية على الإنترنت).

٣- موجز رأس المال لفردريك أنجلز، ترجمة فالح الجبار (تتوفر نسخة إلكترونية على الانترنت).

٤- كي تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة، من إصدارات المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (تتوفر نسخة إلكترونية على الانترنت).

٥- إدارة الموارد البشرية للدكتور زكي محمود هاشم.

٦- مشروعية الإنفاق على الأنشطة الإعلامية للدكتور أحمد السهلي.

٧- طرق استثمار الأموال للدكتور محمد عبد الله عربي.

٨- حول الأسهم وحكم الربا للشيخ محمد العثيمين.

٩- بحوث في الاقتصاد الإسلامي للشيخ عبد الله المنيع.

١٠- الجامع في فقه النوازل للشيخ صالح بن حميد.

١١- تنمية الموارد المالية والبشرية في المنظمات الخيرية لسليمان العلي.

١٢- نشرة بيت الخير، تصدر عن جمعية بيت الخير - دبي - الإمارات العربية المتحدة، العدد الثامن، السنة الرابعة، إبريل٢٠٠٢.

١٣- ورقة مقدَّمة للملتقى السنوي السابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، تنمية الموارد في الجهات الخيرية ١٤٢٨هـ بعنوان: الجوانب الشرعية في تنمية الموارد (البشرية / المالية) في الجهات الخيرية للدكتور أحمد بن موسى السهلي.

١٤- ما وراء جمع التبرعات: استراتيجيات جديدة للابتكار والاستثمار في المنظمات غير الحكومية. استغرق إنجازه عشر سنوات كاملة، وهو من تأليف خبيرة جمع التبرعات كي سبرنكل كريس ٢٠٠٨م (غير مترجَم).

١٥- دليل جمع التبرعات للمنظمات غير الحكومية: كيف تحصل على المال الذي تحتاجه من الوكالات الحكومية والشركات والمؤسسات والأفراد؟ ميشال وليندا ٢٠٠٩م (غير مترجَم).

١٦- دورة تدريبية بعنوان: تنمية الموارد المالية في الجهات الخيرية - استراتيجيات وأساليب عملية، للمستشار: يونس صلواتي مدير تنمية الموارد المالية في جمعية تحفيظ القرآن الكريم بجدة.

١٧- فتاوى اللجنة الدائمة.

١٨- لقاء الباب المفتوح للشيخ ابن عثيمين.